

TAMPEREEN YLIOPISTO
JOHTAMISKORKEAKOULU

POLIISIN TALOUSRIKOSTORJUNNAN STRATEGINEN JOHTAMINEN

HALLINTOTIEDE,
TURVALLISUUSHALLIN-
NON MAISTERIOHJELMA
PRO GRADU -TUTKIELMA
ELOKUU 2017
OHJAAJA: SIRPA VIRTÄ

MIKA RANKI

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Tekijä:

RANKI, Mika

Tutkielman nimi:

Poliisin talousrikostorjunnan strateginen johtaminen

Pro gradu -tutkielma:

71 sivua, 6 liitesivua

Avainsanat:

Talousrikostorjunta, strateginen johtaminen, prosessijohtaminen, tulostittarit

Tutkielmassa tarkastellaan poliisin talousrikostorjunnan strategista johtamista, käytössä olevien tulostittareiden soveltuvuutta sekä operatiivisen toiminnan prosessien vaikutusta strategiseen johtamiseen. Tutkimuksessa kuvataan lyhyesti poliisin strategiset tavoitteet. Samalla selvitetään, millä lailla nämä tavoitteet jalkautuvat poliisin talousrikostutkintaan. Strategiseen johtamiseen liittyy keskeisesti suunnittelu, toimeenpano, seuranta ja arviointi millä perusteella on tarkoituksenmukaista arvioida strategisen johtamisen ohella myös prosessia ja sen toimivuutta.

Tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen. Pääasiassa tutkielmaa voidaan pitää selittävänä tutkimuksena sekä arviointitutkimuksena. Empiirinen aineisto on kerätty seitsemällä teemahaastattelulla. Haastateltavat ovat saaneet etukäteen tutustuttavaksi viisi teemaa, joiden ympärille haastattelut on tehty. Haastattelut on äänitetty ja litteroitu. Haastatteluissa esiin tulleita operatiiviseen talousrikostorjuntaan liittyviä taktisia ja teknisiä menetelmiä ei ole käsitelty tässä tutkielmassa, millä perusteella tutkielma on julkinen. Tutkielmassa käsitellään myös talousrikostorjunnan resursseja. Talousrikostorjuntaan liittyvät henkilötyövuodet ilmenevät muun muassa valtion talousarvioesityksistä, joissa käsitellään erikseen poliisin toimintamenoja.

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään talousrikollisuutta käsitteenä sekä siihen liittyviä tutkimuksia. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan lyhyesti harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategisia tavoitteita vuosille 2016–2020. Teoriaosuuden lopussa käsitellään strategiseen johtamiseen ja prosessijohtamiseen liittyviä tutkimuksia.

Tutkielman yksi keskeinen johtopäätös on, ettei strategista suunnittelua ja johtamista toteuteta tai koeta mielekkääksi kovinkaan monessa talousrikosyksikössä. Johtamisjanne on liian pitkä talousrikostorjunnan johtoryhmän ja operatiivisen toiminnan välillä. Operatiivinen ja strateginen johtaminen eivät linkity toisiinsa riittävän tehokkaasti. Strategiseen johtamiseen on haasteellista löytää käyttökelpoisia mittareita. Poliisin talousrikostorjunnan operatiivisessa toiminnassa on käytössä määrällisiä mittareita, joiden avulla pyritään seuraamaan toiminnan tuloksellisuutta. Kaikki käytössä olevat mittarit eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia keskenään, koska niitä sovelletaan eri talousrikosyksiköissä hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla. Talousrikosyksiköissä kehitetään työprosesseja, jotta asetetuista määrällisistä tulostavoitteista selvitetään.

SISÄLLYS

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO.....	4
1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA MENETELMÄ	6
2.1 Aiheen valinta ja rajaaminen	7
2.2 Tutkimusmenetelmän valinta	8
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET.....	17
3.1 Talousrikollisuus käsitteenä.....	17
3.2 Talousrikostorjunnan johtamiseen liittyviä tutkimuksia	19
3.3 Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategiset tavoitteet.....	20
3.4 Strateginen johtaminen	22
3.5 Prosessi johtaminen.....	29
3.6 Strategiasta tuloksiin - budjetoinnin ja mittaamisen haasteet	32
4 TALOUSRIKOSTORJUNTA POLIISIHALLINNOSSA.....	35
4.1 Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma	35
4.2 Poliisin talousrikostorjunnan johtaminen	37
5 TULOKSET.....	42
5.1 Miten talousrikosyksiköiden organisointi ja työprosessit tukevat talousrikostorjunnan tulostavoitteiden jalkauttamista?.....	42
5.2 Miten käyttökelpoisia talousrikostorjuntaan liittyvät tulostavoitteet ovat?.....	45
5.3 Miten strategista suunnittelua ja johtamista tehdään poliisin talousrikostorjunnassa ja miten se palvelee operatiivista toimintaa?.....	51
5.4 Käsitelmäärittelyä ja muut mielenkiintoiset aiheet ja kehittämis ehdotukset.....	54
5.5 Ennalta estävä toiminta ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	54
5.6 Yhteenveto haastatteluista	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1 Talousrikostorjunnan organisointi ja työprosessit tulostavoitteiden jalkauttamisessa.....	56
6.2 Talousrikostorjunnan tulostavoitteiden soveltuvuus.....	57
6.3 Strategisen johtamisen vaikutus operatiiviseen toimintaan	61

7 POHDINTA.....	63
7.1 Poliisin talousrikostorjunnan organisointi ja strateginen johtaminen	63
7.2. Jatkotutkimusaiheita ja kehittämishankkeita	67
LÄHTEET	69
LIITTEET.....	72

Taulukko- ja kuvioluettelo

Taulukko 1. Poliisin tietoon tulleen talousrikollisuuden tunnuslukuja 2010 - 2016	s. 19
Kuvio 1. Kriittisten menestystekijöiden paikantaminen (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003)	s. 23
Kuvio 2. Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton)	s. 24
Kuvio 3. Suomen poliisin tasapainotettu mittaristo (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003)	s. 25
Kuvio 4. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008)	s. 27
Kuvio 5. Kaksi reittiä missiosta tuloksiin (Laamanen 2009)	s. 31
Kuvio 6. Poliisin strategisen ja operatiivisen toiminnan linkittyminen	s. 41

1 JOHDANTO

Talousrikostutkinnan tutkinnanjohtaminen on operatiivista poliisitoimintaa, jonka taustalla on yksittäisten rikosepäilyjen tai rikosepäilykokonaisuuksien selvittäminen. Talousrikostutkinnan strategiseen johtamiseen liittyy tilannekuvan ylläpito, ilmiöiden seuraaminen ja ennakointi sekä tutkintaresurssien oikeanlainen kohdentaminen. Sekä operatiivinen että strateginen johtaminen perustuu tiiviiseen yhteistyöhön eri viranomaisen sekä muiden yhteistyötahojen kanssa. Alati muuttuva toimintaympäristö vaatii poliisin talousrikostorjunnalta ketteryyttä ja tarvittaessa työprosessien uudelleen järjestelyjä.

Poliisiammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämissyksikkö julkaisi kesäkuussa 2017 seurantaraportin Talousrikostutkinta poliisissa 2015 (Mansikkamäki ym. 2017), jonka tekemisessä olin mukana. Raportti tuottaa ajantasaista tietoa poliisin talousrikostutkinnasta tutkintahenkilöstön arvioimana. Raportissa verrataan osittain myös esimiesten ja tutkijoiden näkemyksiä tutkinnan tilasta. Samalla raportissa tarkastellaan talousrikostutkintaan liittyviä keskeisiä muutoksia vuosina 2011–2015. Osallistuminen tämän seurantaraportin tekemiseen on osaltaan vaikuttanut tutkimukseni aiheen valintaan ja sen tuloksista olen saanut arvokasta lisätietoa muun muassa poliisin talousrikosyksiköissä työskentelevien tietämyksestä operatiivisella tasolla tulostavoitteiden ja voimassa olevien strategioiden jalkauttamisesta. Lisäksi minulla on kokemuksellista tietoa samasta asiasta, koska olen vastannut Poliisiammattikorkeakoulussa poliisin valtakunnallisen talousrikostutkintakoulutuksen järjestämisestä vuodesta 2009 lähtien.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa poliisin talousrikostorjunnan strategiseen johtamiseen, mihin edellä mainitulla seurantalutkimuksella ei saatu riittävästi tietoa. Poliisin talousrikostorjunnan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja sitä pitää tutkia monipuolisesti. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kehittää ja tuoda lisätietoa talousrikostorjunnan strategiseen johtamiseen, jota ei ole aikaisemmin poliisissa tutkittu. Tutkimusaineisto on kerätty seitsemällä teema-haastattelulla huhti–toukokuun aikana 2017. Haastateltavat työskentelivät seitsemässä eri poliisiyksikössä ja jokainen haastateltava toimi varsinaisen tutkinnanjohtajan työn ohella edustamansa talousrikosyksikön toiminnasta vastaavana esimiehenä. Tutkimuskysymysten kautta nämä kokeneet tutkinnanjohtajat ja esimiehet arvioivat poliisin talousrikostutkinnan organisointia, työprosesseja, tulohajautukseen liittyviä tulostavoitteita sekä niiden toimivuutta. Samalla he arvioivat myös omaa toimintaansa, edustamansa talousrikosyksikön toimintaa sekä esimiesviraston toimintaa

poliisin talousrikostorjunnassa. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strateginen johtaminen, prosessin johtaminen, tulostavoitteiden mittaaminen ja mittareiden toimivuuden arviointi.

Tutkimuksessani on seitsemän päälukua. Johdannon jälkeen luvussa 2 tarkastelen tutkimustehtävän sekä menetelmän valintaa. Luvussa 3 käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa, käsitteitä sekä aikaisempaa tutkimusta. Luvuissa 4 ja 5 käsitellään tutkimuksen toteuttamista sekä esitellään tuloksia. Luvussa 6 esitellään johtopäätöksiä ja luku 7 sisältää pohdintaosuuden.

Tälle tutkimukselle on saatu Poliisihallituksen myöntämä tutkimuslupa (POL-2017-5955).

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA MENETELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa poliisin talousrikostorjunnan strategiseen johtamiseen. Samalla tutkimuksen tavoitteena on arvioida poliisin talousrikostutkinnan organisointia, työprosesseja, tulosoajaukseen liittyviä tulostittareita ja niiden vaikutusta strategiseen johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on hyödyntää kokeneiden talousrikostutkinnanjohtajien ja talousrikosyksiköiden johtajien kokemuksia ja näkemyksiä sekä tuoda esiin hyviä käytänteitä. Tutkimuksen yksilöidyt tutkimuskysymykset ovat:

- Miten strategista suunnittelua ja johtamista tehdään poliisin talousrikos-
torjunnassa ja miten se palvelee operatiivista toimintaa?
- Miten talousrikosyksiköiden organisointi ja työprosessit tukevat talousrikos-
torjunnan tulostavoitteiden jalkauttamista?
- Miten käyttökelpoisia talousrikostorjuntaan liittyvät tulostavoitteet ovat?

Tutkimuksessa käsitellään kansallisen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan (Valtioneuvoston periaatepäätös 28.4.2016) strategisten tavoitteiden huomioimista poliisin talousrikostorjunnan strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Haastatteluiden avulla on tarkoitus saada lisätietoa asiasta.

Talousrikostutkinnan tutkinnanjohtaminen on operatiivista toimintaa, jonka taustalla on yksittäisten rikosepäilyjen tai rikosepäilykokonaisuuksien selvittäminen. Talousrikostutkintaan liittyvä strateginen johtaminen liittyy muun muassa tilannekuvan ylläpitämiseen, ilmiöiden seuraamiseen ja

ennakointiin sekä tutkintaresurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen. Edelleen sekä operatiivinen että strateginen johtaminen perustuu tiiviiseen yhteistyöhön sekä viranomaisten että muiden yhteistyötahojen kanssa. Tutkimuskysymysten kautta poliisin talousrikostorjunnasta vastaavat esimiehet arvioivat myös omaa toimintaansa sekä edustamansa talousrikosyksikön toimintaa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin tutkimustehtävää ja tutkimusmenetelmää.

2.1 Aiheen valinta ja rajaaminen

Aiheen valinnan onnistuminen on lähtökohta hyvälle tutkimukselle. Hyvän aiheen löytäminen on kuitenkin varsin haastavaa kokeneempienkin tutkijoiden mielestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 66). Tutkimukseni aihe on kypsynyt osallistuessani Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusprojektiin Talousrikostutkinta poliisissa vuonna 2015. Projektin tuloksena julkaistiin keväällä 2017 raportti (Mansikkamäki ym. 2017), joka on julkinen. Muut projektiin osallistuvat henkilöt ovat Poliisiammattikorkeakoulun erikoistutkijat Vesa Muttilainen ja Terhi Kankaanranta sekä Poliisiammattikorkeakoulussa määräaikaisena tutkijana toimiva Suvi-Tuuli Mansikkamäki.

Kyseessä on seurantatutkimus, joka toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2011. Osallistuin myös tämän tutkimukseen tekemiseen muun muassa kommentoimalla kyselylomaketta. Tässä jälkimmäisessä kyselyssä olen ollut mukana osallistumalla kyselylomakkeen laatimiseen ja yhteisiin projektiin liittyviin palavereihin syksystä 2015 alkaen. Lisäksi olen kirjoittanut tutkimukseen lyhyen osuuden esitutkinnasta ja pakkokeinojen käytöstä. Kyselylomakkeessa oli talousrikostutkinnassa työskenteleville esimiehille suunnattu osuus, jossa käsiteltiin muun muassa strategiaan asioihin sekä analyysitoimintaan liittyviä kysymyksiä. Kyselylomake sisälsi vaihtoehtokysymysten ohella avovastauskenttiä. Tämän osion vastausten perusteella sain luonnostaan rajauksen siihen, mihin asioihin minun kannattaa omassa tutkimuksessani keskittyä.

Olen keskustellut tutkimusaiheestani edellä mainittujen Poliisiammattikorkeakoulun tutkijoiden, projektiryhmäni, Poliisihallituksen talousrikostorjunnasta vastaavien poliisitarkastajien sekä muutaman kokeneen talousrikostutkinnanjohtajan kanssa. Käymieni keskustelujen perusteella olen tullut vakuuttuneeksi, että tutkimukselleni on tilausta poliisihallinnossa.

Tutkimusaiheen valinta voi tapahtua ainakin kolmella eri tavalla. Ensinnäkin aihe saattaa olla tutkimusentekijälle valmiiksi annettu, jolloin kyseeseen voisi tulla vaikkapa erillinen tilaustyö. Toiseksi aihe saattaa liittyä johonkin kurssiin, käsiteltyihin teemoihin tai vielä laajemmin jonkin

tieteenalan tutkimuksen teemoihin. Tällöin tutkimuksentekijälle jää itsenäistä harkintavaltaa, mutta tutkimusaiheelle luo raamit se, mihin kokonaisuuteen aihe liittyy. Kolmanneksi aihe voi olla opiskelijan vapaasti valittavissa, mutta tällöin sopivan aiheen löytäminen voi olla haasteellista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 71; Roth 1989, 15). Tutkimusaiheeni on toisaalta täysin oma valintani, mutta siihen liittyy myös piirteitä annetusta aiheesta viitaten edellä käymiini keskusteluihin esimiesviraston edustajien sekä muiden tahojen kesken.

Tutkimuksessa ei käsitellä talousrikostorjunnan operatiivista toimintaa ja siihen liittyviä tutkintataktisia menetelmiä sen syvällisemmin, koska ne ovat lähtökohtaisesti julkisuuslain perusteella salassa pidettäviä asioita. Tutkimuksessa sivutaan kuitenkin myöhemmin operatiivista toimintaa käsiteltäessä talousrikostutkintaan liittyviä tulostittareita, koska niillä on vaikutusta strategiseen johtamiseen. Pyrin välttämään tutkimuksessani kaksi aloittelevan tutkijan perusvirhettä. Ensinnäkin yritän välttää aihetta, joka on liian laaja tutkittavaksi. Toiseksi yritän pitää erillään tutkimusongelman muista ongelmista, jotka liittyvät harmaan talouden taustasyihin (esimerkiksi suhdannevaihtelut, työttömyys, verotus ym.). Tutkimusaiheen rajaaminen vaikuttaa myös menetelmään, jolla tutkimus toteutetaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81).

2.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteellinen tutkimus voi olla teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on vastauksen löytäminen ennalta määriteltyyn tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin kysymyksiin. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite vaikuttavat siihen, millä menetelmällä tutkimus kannattaa toteuttaa (Heikkilä 2010, 13–14). Robson (1995, 40) jaottelee perinteiset tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään, jotka ovat kokeet, survey-tutkimus sekä tapaustutkimus.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusote voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, josta käytetään myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Tällä tutkimusotteella selvitetään lukumääriin ja prosenttisuuksiin liittyviä asioita. Menetelmä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Puhtaasti kvantitatiivisella tutkimusotteella ei kyetä selvittämään tutkimusongelmaan liittyviä syitä, mutta sillä saadaan arvokasta tietoa tutkimusongelmasta. Kvalitatiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, jolla saadaan tietoa tutkimusongelmaan liittyvistä syistä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii

erinomaisesti toiminnan kehittämiseen sekä vaihtoehtojen etsimiseen. Tällöin tutkimusaineistoa kerätään vähemmän strukturoidulla tavalla kuin tilastollisessa tutkimuksessa (Heikkilä 2010, 16–17).

Edellä mainitut tutkimusotteet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan niillä voidaan täydentää toisiaan. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote vastaa esimerkiksi kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein. Laadullinen tutkimusote vastaa esimerkiksi kysymyksiin miksi, miten, millainen. Toisinaan saattaa olla tarkoituksenmukaista, että tutkittavaa asiaa selvitetään ensin tilastollisesti, jolloin tuloksena saadaan selville jokin asia tai ilmiö, joka vaatii laadullista jatkoselvittelyä asian tai ilmiön ymmärtämiseksi (Heikkilä 2010, 16–17).

Empiirinen tutkimus sisältää useita eri vaiheita, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Aloittelevan tutkijan tulee tietää pääpiirteittäin, mistä vaiheista tutkimus rakentuu. Tutkimuksen kaavamainen malli voidaan kuvata seuraavasti: Alustavan tutkimusongelman jälkeen seuraa aiheeseen perehtyminen ja tutkimusongelman täsmennys. Tällöin tutustutaan kirjallisuuteen sekä valitaan tutkimusmenetelmä (kokeellinen tutkimus / survey-tutkimus). Tämän jälkeen kerätään ja analysoidaan aineisto valitulla tutkimusmenetelmällä (haastattelu, kysely, havainnointi jne.), minkä jälkeen tulevat johtopäätökset ja raportointi. Tässä vaiheessa tulkitaan ja tehdään synteesiä tuloksista ja viimeistellään raportti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14).

Tutkimuksessani on piirteitä useammasta eri tutkimustyyppistä. Siitä löytyy elementtejä kartoittavasta ja kuvailevasta tutkimuksesta. Pääasiassa tutkimustani voidaan pitää kuitenkin selittävänä tutkimuksena sekä osittain arviointitutkimuksena. Kartoittavaa tutkimusta käytetään yleensä esitutkimuksena tarkoituksena löytää jotain ilmiötä selittävää tekijää. Kuvailevassa eli deskriptiivisessä tutkimuksessa haetaan vastausta esimerkiksi kysymyksiin kuka, mikä, millainen, missä, milloin. Sitä käytetään esimerkiksi mielipidetiedusteluissa. Evaluaatio- eli arviointitutkimuksella pyritään arvioimaan esimerkiksi jonkun toiminnan vaikuttavuutta (Heikkilä 2010, 14).

Arviointitutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintaa, mutta siihen liittyy aina kysymys arvoista. Tutkijalla ja tässä tutkimuksessa haastateltavilla on oma arvomaailmansa, millä perusteella kyse ei ole arvovapaasta tutkimuksesta (Eräsaari & Lindqvist & Mäntysaari & Rajavaara 1999, 56). Arviointiin liittyy viisi peruskysymystä, jotka tutkijan tulee selvittää itselleen etukäteen. Tällä tavoin tutkija pystyy ottamaan huomioon samalla mahdollisia arvolatauksia, jotka saattavat heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan tulee ensiksi miettiä sitä, milloin arviointia tehdään – ennen vai jälkeen toiminnan vai sen aikana. Tässä tutkimuksessa arviointi perustuu poliisin talousrikostorjunnan tulosten jälkikäteiseen arviointiin sekä varsinaisen toiminnan reaaliaikaiseen arviointiin. Toisena kysymyksenä nousee esille se, missä arviointia tulee tehdä ja miten se tulee kohdistaa. Tässä tutkimuksessa arviointiasetelma ja tehtävä liittyvät etukäteen valittuun joukkoon kokeneita talousrikostutkinnanjohtajia ja yksikönjohtajia, jotka ovat mukana operatiivisessa toiminnassa tutkimuksen aikana. Tutkimusjoukon ja menetelmän mahdollisella laajentamisella on tarkoitus lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kolmanneksi pääkysymyksenä nousee se, kenelle arviointia tehdään. Muuttuva toimintaympäristö vaatii poliisin oman toiminnan jatkuvaa kriittistä tarkastelua, jotta poliisi menestyy osaltaan talousrikostorjunnassa. Kyseessä tulee olemaan täysin julkinen tutkimus, jonka tarkoitus on nostattaa tarvittaessa julkista keskustelua aiheesta. Neljäntenä pääkysymyksenä minun on tutkijana tarkennettava, mitä olen täsmälleen arviomassa. Olen tämän miettinyt tutkimuskysymyksissä, joiden avulla pystyn rajaamaan arvioitavia asioita. Viidentenä ja viimeisenä pääkysymyksenä minun tulee tutkijana miettiä kaikkia niitä motiiveja, jotka arviointiin voivat liittyä (Virtanen 2007, 23–24).

Arviointiin liittyvän viiden peruskysymyksen ohella arviointitutkimus voidaan jakaa kolmeen eri arviointiluokkaan. Nämä luokat ovat formatiivinen arviointi, prosessiarviointi sekä tulosarviointi. (Rossi & Freeman & Lipsey 1998, 40.) Formatiiivisessa arvioinnissa kyse on hallinnon ajan tasalla pitämisestä tarkoituksena kehittää toimintatapoja parempien tulosten aikaansaamiseksi. Tulosarvioinnissa kyse on julkisen hallinnon tulosohejausjärjestelmästä ja siinä käytettävistä käsitteistä tuloksellisuus tai vastuullisuus. Prosessiarvioinnissa ollaan tiiviissä yhteistyössä arvioinnin osallisten kanssa, jolloin laadullisena tutkimusotteena haastattelu tai havainnointi on käyttökelpoinen.

Yksilöidyt tutkimuskysymyksetni puoltavat laadullista haastattelututkimusta, jonka tausta-aineistona ja aihepiirien valinnoissa käytän joiltain osin valmiita tilastoja. Tutkimuksen tekeminen ainoastaan yhdellä tutkimusmenetelmällä saattaa vaikuttaa tutkimuksen validiuteen ja reliaabeliuteen. Validius jakaantuu kahteen päätyyppiin, jotka liittyvät tutkimusasetelmaan ja mitattavaan asiaan. Validiuden käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksen periaatteista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Tutkimustulosten luotettavuus vaihtelee riippumatta siitä, että tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Hyvään tutkimukseen sisältyy tutkijan kriittinen arviointi oman tutkimuksensa luotettavuudesta. Tutkijan oma kriittinen arvio ei riitä vaan ulkopuolisen tahon eli lukijan on myös pystyttävä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen

luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monenlaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231).

Reliaabeliutta voidaan arvioida kolmella eri tavalla. Haastattelututkimuksessa voidaan ajatella ensinnäkin niin, että kohdistettaessa kysely samaan vastaajaan kahteen kertaan saadaan sama tulos. Tämä on kuitenkin hieman ongelmallinen määritelmä, koska ihmisten käsitykset muuttuvat ajassa tapahtuvien muutosten kautta. Toisena reliaabeliutta määrittävänä keinona voidaan pitää sitä, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen. Tämäkin on ongelmallinen haastattelututkimuksessa, koska haastattelijat ymmärtävät haastateltavien vastaukset peilaten niitä omiin kokemuksiinsa. Kolmas tapa arvioida tutkimuksen reliaabeliutta on käyttää kahta rinnakkaista tutkimusmenetelmää saman tuloksen saamiseksi. Tälläkin määrittelyllä on omat ongelmansa, koska ihmisen käyttäytyminen on riippuvainen ajasta ja paikasta eli kontekstista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Laadullisessa tutkimuksessa reliaabeliutta ja validiutta tulkitaan monella eri tavalla. Luotettavuutta lisää se, että tutkija kykenee selostamaan tarkasti, millä lailla tutkimus on toteutettu. Haastattelututkimuksessa tutkijan tulee selostaa seikkaperäisesti olosuhteet ja paikat, joissa tutkimusaineisto kerättiin. Aineiston keräämisen kuvaamisessa on vastattava kysymyksiin mitä, missä, milloin, miksi ja kuka tai ketkä. Mikäli aineiston keräämiseen on liittynyt häiriötekijöitä tai tulkinnanvaraisia asioita, näiden on ilmentävä tutkimuksesta. Hyvä tutkija arvioi itse haastattelutilannetta ja kirjoittaa tekemänsä havainnot, jolloin ulkopuolinen lukija saa tarvittaessa itse päätellä asian luotettavuutta. Useiden tutkimusmenetelmien käyttäminen eli triangulaatio tutkimuksessa lisää tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 232–233).

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa aineiston keruun laaduntarkkailulla sekä aineiston käsittelyn laaduntarkkailulla. Aineiston keruun laaduntarkkailussa lähtökohtana on hyvin suunniteltu haastattelurunko, jossa mietitään etukäteen, mitä teemoja on tarkoituksenmukaista käsitellä ja mitä lisäkysymyksiä niihin mahdollisesti liittyy. Haastattelukoulutuksen avulla lisätään haastattelijan ammattitaitoa suoriutua vaativasta tiedonkeruumenetelmästä. Varsinaisessa haastattelutilanteessa tulee varmistua siitä, että käytettävissä olevat välineet toimivat. Haastatteluaineiston litterointi parantaa haastattelun laatua. Tällöin haastateltavan vastaukset ovat tarvittaessa todennettavissa ja tarkistettavissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184).

Tutkimuksia kritisoidaan toisinaan liian yksinoikoisista menettelytapavalinnoista. Tutkija saattaa saada yhdellä tutkimusmenetelmällä selviä tuloksia, jolloin hän saattaa pitää näitä oikeina. Otettaessa käyttöön samaan tutkimukseen toinen tai useampi menetelmä saatetaan saada kuitenkin aivan erilaisia tuloksia, jotka laajentavat tutkittavaan asiaan liittyviä näkökulmia ja sitä kautta saattavat lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kyseessä on tällöin Burgessin (1982) käyttämä termi monimetodinen lähestymistapa, josta käytetty tutumpi ilmaus on (menetelmä)triangulaatio. Denzin (1970) jakaa triangulaation neljään tyyppiin. Tällöin tutkimuksessa voidaan käyttää a) monia menetelmiä, b) monia tutkijoita, c) monia aineistoja ja d) monia teorioita (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39).

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tilanteen aikana, vaihtaa suunniteltujen haastatteluaiheiden järjestystä sekä saada mahdollisesti lisäselvyyttä vastausten takana olevista motiiveista. Haastattelu on yksi tiedonkeruutapa, jonka katson soveltuvan omaan tutkimukseeni parhaiten. Toinen vaihtoehto olisi käyttää kyselylomaketta, mutta tässä yhteydessä se ei ole käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä. Perustelen näkemystäni jo aikaisemmin esille ottamallani Talousrikostutkinta poliisissa vuonna 2015 -kyselytutkimuksella, jonka avulla minun oli alun perin tarkoitus kerätä tutkimukseni tietoaineisto. Edellä mainitun kyselytutkimuksen vastaukset eivät tuottaneet riittävästi tietoa, jotta olisin voinut sen perusteella analysoida ja raportoida omaa tutkimustani (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34).

Haastatteluun edut ja haitat on otettava huomioon jo siinä vaiheessa, kun valitaan sopivaa tutkimusmenetelmää. Tässä tutkimuksessa on otettava huomioon myös se, että tutkimuksen tekijä lähtökohtaisesti tuntee tai tietää ne henkilöt, jotka aikoo haastatella. Tämä luo erityisen laatuvaatimuksen sille, että tutkimuksen tekijä tiedostaa haastattelijana haastattelutilanteeseen liittyvät edut ja haitat.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään riippuen siitä, miten muodollinen ja strukturoitu haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä voidaan pitää sitä, että haastateltavalle esitetään etukäteen suunnitellut kysymykset tietyssä järjestyksessä, jolloin voidaan puhua täysin strukturoidusta haastattelusta eli lomakehaastattelusta. Toisena ääripäänä voidaan pitää täysin vapaata haastattelua tutkittavan aiheen ympärillä. Kyseessä on tällöin avoin haastattelu. Kolmas vaihtoehto on teemahaastattelu, joka on kahden edellä mainitun välimuoto. Teemahaastattelussa tutkittavan asian aihepiirit on etukäteen määritelty, mutta kysymysten esitysjärjestys ja tarkka muoto puuttuvat (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 208–209).

Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan myös teemahaastatteluksi, jota ei esiinny suorana käännöksenä muissa kielissä. Teemahaastattelu kohdennetaan tutkimuksessa ennalta määriteltuihin teemoihin, joista halutaan tietoa. Haastattelutilanne ohjaa pitkälti sitä, missä järjestyksessä etukäteen määriteltäviä teemoja käsitellään ja kuinka syvälle niissä mennään. Teemahaastattelu tulee kuitenkin erottaa strukturoidusta haastattelusta, joka etenee etukäteen suunnitellussa järjestyksessä hakien vastauksia etukäteen suunniteltuihin kysymyksiin. Teemahaastattelun aikana saattaa syntyä uusia kysymyksiä, jotka syventävät käsiteltävää teemaa. Puolistrukturoidusta teemahaastattelusta puhutaan siksi, että kyse on kaikille haastateltaville samoihin aihepiireihin eli teemoihin kohdistuvasta tiedonkeruusta. Teemahaastattelu on erotettava myös avoimesta eli syvähaastattelusta, jossa tiedonkeruu tutkittavasta aiheesta on täysin avoin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Yleensä käytetään yksilöhaastattelua. Tutkijan tehtävä on viime kädessä päättää, millä tavoin haastattelu on tarkoituksenmukaisinta toteuttaa, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 210). Käytin omassa tutkimuksessani puolistrukturoitua teemahaastattelua. Valitsin etukäteen joukon haastateltavia, joilta oletin saavani tietoa ennalta suunnittelemistani asioista tai teemoista. Tutkijana minun piti suhtautua kriittisesti siihen, saanko pelkästään haastattelemalla tiettyä ihmisjoukkoa oikeanlaista tietoa, joka täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Mietin toisena tutkimusmenetelmänä havainnointia samasta tutkimuskohteesta. Aloittelevana tutkijana tämä olisi voinut kuitenkin olla liian haastavaa.

Haastattelujen ohella minun oli alun perin tarkoitus olla mukana järjestämässä Talousrikostutkinnanjohtajien koulutuspäiviä vuodelle 2017, missä yhteydessä samoista teemoista tehdään ryhmäkeskusteluja. Päädyin kuitenkin lisäämään yksilöhaastatteluiden määrää, koska koulutuspäivien toteutuminen ei ollut varmaa tätä kirjoittaessani. Ryhmäkeskustelujen kautta minun oli tarkoitus saada tutkimukseeni laajempaa näkökulmaa myös sellaisilta tutkinnanjohtajilta, jotka eivät ole osallistuneet haastatteluihin. Tällöin olisin käyttänyt tutkimuksessani kahta eri menetelmää sekä kahta eri aineistoa Robsonin (1995, 291) termin tulkintojen rikastuttamiseen.

Haastatteluvalintojen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta saan tutkimusaineistosta mahdollisimman laadukkaan. Valitsin alun perin viisi haastateltavaa, mutta päädyin laajentamaan haastateltavien joukkoa vielä kahdella, jotta saan lähes koko maan kattavan tiedon. Haastateltavat

olivat olleet poliisihallinnossa keskimäärin 28 vuotta ja talousrikostutkintakokemusta heillä oli keskimäärin 17 vuotta. Valitsin haastateltavia kaikenkokoisista poliisiyksiköistä. Talousrikosyksiköt voidaan määritellä henkilömäärän perusteella kolmeen ryhmään. Pieniä talousrikosyksiköitä ovat henkilömäärältään alle 30:n yksiköt. Keskisuuria ovat henkilömäärältään 30–50 suuruiset yksiköt. Suuria ovat sellaiset yksiköt, joissa henkilömäärä on yli 50. Käytännössä Helsingin poliisilaitos ja Keskusrikospoliisi ovat ns. suuria talousrikosyksiköitä. Poliisin talousrikostutkintaa suoritetaan tällä hetkellä kaikissa 12 poliisiyksikössä. Seitsemän tutkimukseen valitun poliisiyksikön resurssit (henkilömäärä 331 henkilöä) vastaavat noin 2/3 poliisin talousrikostorjunnan kokonaisresurssimäärästä.

Tarkoitukseni oli valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on riittävän paljon kokemusta sekä poliisihallinnosta että erityisesti talousrikostorjunnasta. Lisäksi yksi tärkeä kriteerini oli se, että saan aineistooni riittävän laajasti alueellista ulottuvuutta. Esimerkiksi valitsemalla ainoastaan pääkaupunkiseudun talousrikosyksiköt aineisto oli ollut toisaalta kattava, mutta se ei olisi antanut riittävän kattavaa kuvaa suuremmassa kontekstissa.

Olin jokaiseen haastateltavaan ennakolta puhelimitse yhteydessä ja jokainen ilmaisi heti halukkuutensa osallistua tutkimukseeni. Ketään haastateltavaa ei tarvinnut suostutella. Jos näin olisi pitänyt toimia, niin olisin vaihtanut haastateltavaa. Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että haastateltavat kokevat osallistuvansa tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tämä vähentää osaltaan virheellisten asioiden sisällymistä aineistoon. Käymieni puhelinkeskustelujen jälkeen lähetin jokaiselle haastateltavalle sähköpostin (ohessa viimeisimmän haastattelun saate), jotta haastateltava pystyi etukäteen valmistautumaan haastatteluun mahdollisimman hyvin:

"Tervehdys !

Kiitokset jo tässä vaiheessa, kun olet lupautunut haastateltavaksi. Tulen tekemään muistiinpanoja haastattelun aikana. Lisäksi äänitän haastattelun, jotta siitä jää dokumentaatio säilytettäväksi tieteelliseen tutkimukseen vaadittavaksi määrääjäksi (Viisi vuotta). Henkilöllisyytesi ei paljastu tässä tutkimuksessa. Sopisiko sinulle haastattelu videoneuvottelulla (Tunnukset XXXXX, XXXX) ensi viikon tiistaina 16.5.2017 iltapäivällä? Haastattelu kestää 1-2 tuntia. Saattaa olla, että aikataulujen niin salliessa mukana haastattelussa on myös erikoistutkija Terhi Kankaanranta.

Alustus teemahaastatteluun

Haastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa poliisin talousrikostorjunnan strategiseen johtamiseen sekä yksikötasolla että koko poliisihallinnon osalta. Samalla haastattelun tavoitteena on saada haastateltava arvioimaan poliisin talousrikostutkinnan organisointia, työprosesseja, tulohajautukseen liittyviä tulostavoitteita ja niiden toimivuutta.

Haastattelussa käsitellään seuraavia asiakokonaisuuksia:

Teema 1: Miten talousrikosyksiköiden organisointi ja työprosessit tukevat talousrikostorjunnan tulostavoitteiden jalkauttamista?

- Selvitätkö tätä varten ennakolta muun muassa edustamasi talousrikosyksikön henkilöresurssit (vakinaiset, määräaikaikaiset jne.)

Teema 2: Miten käyttökelpoisia talousrikostorjuntaan liittyvät tulostavoitteet ovat?

- Selvitätkö tätä varten vuoden 2016 osalta edustamasi talousrikosyksikön juttuvarannon (Aloittamattomat, yli 24 kk:ta vanhat, reaaliaikaiset, tutkinta-aika jne.) sekä ilmoitettujen rikosvahinkojen ja saadun rikoshyödyn määrän?

Teema 3: Miten strategista suunnittelua ja johtamista tehdään poliisin talousrikostorjunnassa ja miten se palvelee operatiivista toimintaa?

- Selvitätkö tätä varten minkälaisia rikosilmiöitä on noussut tai nousemassa esiin talousrikostorjunnassa?

Teema 4: Käsitelmääritys (Ei pakollinen, jos käsitelty edellisissä teemoissa)

Teema 5: Muut mielenkiintoiset aiheet ja kehittämis ehdotukset?

Yt

Mika Ranki

Tiedoksi

Terhi Kankaanranta

Toteutin haastattelut huhti–toukokuussa 2017. Nauhoitin kaikki haastattelut digitaalisella tallennusvälineellä. Yksittäisten haastattelujen kesto vaihteli vajaasta tunnista lähes kahteen tuntiin. Sähköisen tallennuksen ohella kaikki haastattelut on litteroitu. Litterointia on hyödynnetty tulosten esittelyssä, missä yhteydessä on käytetty suoria lainauksia haastateltavien näkemyksistä. Tämä on lisännyt tutkimuksen sivumäärää, mutta samalla lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Lukijan on mahdollista suorien lainauksien kautta varmistua siitä, mitä tutkimusaineistoon sisältyy.

Jokainen haastateltava oli valmistautunut varsin hyvin haastattelutilaisuuteen ja ne sujuivat pääsääntöisesti ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Ainoastaan parissa haastattelussa haastateltava joutui vastaamaan 1–2 kertaa puhelimeen kesken haastattelun. Nämä olivat kuitenkin lyhyitä keskeytyksiä eivätkä ne häirinneet haastattelutilannetta. Haastatteluvalinnat ja toteutus sujuivat varsin hyvin. Olin varautunut myös siihen, että ensimmäinen haastattelu voisi olla ns. koehaastattelu. Tämän perusteella olisin voinut vielä muokata haastattelurunkoa. Tähän ei ollut kuitenkaan tarvetta.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksen kolmannessa luvussa käsitellään talousrikollisuuteen liittyviä käsitteitä, aiempia tutkimuksia sekä poliisin talousrikostorjunnan strategista johtamista. Lisäksi luvussa käsitellään strategiseen johtamista sekä prosessijohtamisesta.

3.1 Talousrikollisuus käsitteenä

Talousrikollisuuden määritteleminen on varsin haastavaa eikä siitä löydy yhtä ja ainoaa yksiselitteistä määritelmää (Sutherland 1983; Alvesalo & Lahti 1999 ym.). Talousrikollisuudesta on käytetty kirjallisuudessa nimitystä yhteisö- tai organisaatorikollisuus, joka erottaa sen yksilörikollisuudesta (esimerkiksi petos). Oleellista on ymmärtää se, etteivät organisaation toiminnassa tapahtuvat rikokset ole mahdollista toteuttaa pelkkänä yksilötoimintana vaan siihen tarvitaan sekä oikeushenkilöitä että luonnollisia henkilöitä (Laitinen & Alvesalo 1994). Tyypillisiä talousrikoksia Suomessa ovat verorikokset, velallisen rikokset, kirjanpitorikokset sekä ympäristö- ja työrikokset. Rikoslainsäädännön kehittyessä uusina rikosnimikkeinä ovat tulleet muun muassa työeläkevakuutusmaksupetokset sekä tapaturmavakuutusmaksupetokset, jotka liittyvät usein kirjanpitorikosten tavoin liitännäisrikoksina vero- ja velallisrikoksiin. Talousrikollisuuteen (economic crime) liittyviä termejä ovat myös harmaa talous (grey economy), valkokaulusrikollisuus (white-collar-crime) ja rahoitustoimintaan liittyvä rikollisuus (financial crime) (Mutttilainen & Kankaanranta 2011). Edellä mainitusta termeistä on erotettava laitton talous (black market), joka liittyy esimerkiksi huumausainerikollisuuteen tai laittomaan asekauppaan. Träskman (1981) on rajannut taloudellisen rikollisuuden kahteen laajaan ryhmään. Näistä toinen ryhmä koostuu rikoksista, joita tehdään sinällään laillisen taloudellisen toiminnan puitteissa. Toinen ryhmä koostuu rikoksista, jotka jo sellaisenaan ovat laitonta taloudellista toimintaa.

Talousrikollisuuteen liittyy nimensä mukaisesti taloudellisen rikoshyödyn tavoittelu ja saadun rikoshyödyn piilottaminen velkojien ja viranomaisten ulottumattomiin ja sen edelleen palauttaminen lailliseen liiketoimintaan taikka omistukseen. Tällöin talousrikollisuuden määritelmää on laajennettu käsittämään myös yritystoimintaan verrattava toiminta, jolloin sovellettavaksi tulevat rikoslain osallisuusoppien (rikoskumppani, yllyttäjä tai avunantaja) ohella rahanpesurikokset (Lahti 2007).

Harmaata taloutta voidaan perustellusti pitää talousrikollisuuteen liittyvänä yläkäsitteenä eikä siihen välttämättä liity rikollista toimintaa. Harmaalle taloudelle on tyypillistä lakisääteisten velvoitteiden, esimerkiksi yritystoiminnassa eri verolajeihin liittyvien maksujen laiminlyönti. Tällaisten maksujen laiminlyönti saattaa johtua esimerkiksi suhdannevaihteluista. Lisäksi kaikkeen yritystoimintaan liittyy taloudellinen riski. Toisinaan saattaa käydä niin, ettei yritystoiminta ole kannattavaa, jolloin se saattaa johtaa esimerkiksi konkurssiin. Poliisin tietoon tulee vuositasona noin 2000 talousrikosepäilyä, joka on vain murto-osa yhteiskunnassa esiintyvistä talousrikollisuudesta. Esimerkiksi verohallinto ei tee rikosilmoitusta poliisille kaikista verotarkastustoiminnassa havaitsemistaan väärinkäytöksistä poliisille vaan se hoitaa asian hallinnollisessa menettelyssä. Lisäksi organisaatiot eivät välttämättä ilmoita poliisille sisäisistä väärinkäytöksistä vaan ne hoitavat asiat omalla tavallaan esimerkiksi irtisanomalla työntekijöitä (Mutttilainen & Kankaanranta 2012).

Magnuson (1983, 10) määrittelee "Talousrikollisuuden sellaiseksi rikolliseksi käyttäytymiseksi, jonka vaikutukset häiritsevät tai uhkaavat talouselämää tai taloudellista järjestelmää tavalla, joka ei ole pelkästään yksilön intressien varassa". Svenssonin (1983) mukaan "taloudellinen rikollisuus tarkoittaa rangaistavia tekoja, joita jatkuvasti ja systemaattisesti tehdään hyötymistarkoituksessa laillisessa elinkeinotoiminnassa, joka luo puitteet toiminnalle".

Poliisin rikostorjunnassa talousrikokselle on olemassa oma määritelmä, joka erottaa sen perinteisestä yksilörikollisuudesta. Määritelmän mukaan talousrikoksella tarkoitetaan yrityksen, julkisyhteisön tai muun yhteisön toiminnan yhteydessä tai niitä hyväksi käyttäen toteutettua, huomattavaan välittömään tai välilliseen taloudelliseen hyötyyn tähtäävää rangaistavaa tekoa tai laiminlyöntiä (Sisäasiainministeriö 2006). Poliisin tulostietojärjestelmää (Polstat) varten poliisilla on käytössä luokitusjärjestelmä, jonka tilastotiedot perustuvat edellä mainitun sisäasiainministeriön (nykyään sisäministeriön) antamaan ohjeeseen. Taulukko 1 sisältää poliisin tietoon tulleisiin talousrikosepäilyihin liittyviä tunnuslukuja. Tunnuslukuja käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Taulukko 1. Poliisin tietoon tulleen talousrikollisuuden tunnuslukuja 2010 - 2016

	Vuosi						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ilmoitetut jutut, lkm	1 612	1 515	1 608	1 804	1 817	1 842	2039
Päätetyt jutut, lkm	1 743	1 671	1 692	1 822	1 973	1 958	1906
Avoimet jutut, lkm	2 103	2 014	2 007	2 215	2 201	2 209	2476
Rikosvahingot päätetyissä jutuissa, milj. €	133,5	160,3	183,2	175,0	263,3	169,0	138,8
Tutkinnassa haltuun saatu omaisuus, milj. €	31,2	35,3	37,9	41,8	47,7	29,5	14,8
Esitutinnan kesto, vrk¹	326	310	309	331	318	352	347

Lähde: Polstat / Talousrikostutkinta poliisissa vuonna 2015 (Mansikkamäki ym. 2017)

3.2 Talousrikostorjunnan johtamiseen liittyviä tutkimuksia

Talousrikollisuutta on tutkittu vuosien saatossa useasta eri näkökulmasta. Mutttilainen ja Kankaanranta (2011) ovat tutkineet talousrikollisuuden kehityssuuntia ja toimintaympäristöä vuosina 2000–2009, joka sivuaa oman tutkimuksen strategiseen johtamiseen liittyvää osiota. Lisäksi yksittäisissä poliisiyksiköissä on teetetty jonkin verran erilaisia selvityksiä talousrikostorjunnan tehostamiseksi eli lähinnä jutturuuhkien purkamiseksi.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy varsin runsaasti talousrikosten tunnusmerkistöihin sekä esitutkintayhteistyöhön liittyviä tutkimuksia. Viranomaisyhteistyötä poliisin ja verohallinnon välillä on tutkinut muun muassa Puonti (2004, 2003a). Koljonen (2011) on tutkinut esitutkintayhteistyötä syyttäjän kanssa laadun ja johtamisen näkökulmasta. Lisäksi Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan piirissä on tehty lukuisia talousrikollisuuteen liittyviä tutkimuksia, joista mainittakoon tässä yhteydessä Ahti Laitisen ja Anne Alvesalon tutkimus talousrikosten vaikutuksista ja oikeuskäytännöstä vuodelta 1994. Alvesalo, Laitinen ja Virta ovat kartoittaneet valtion varojen väärinkäyttöä vuonna 1995 julkaistussa Tukien varassa -tutkimuksessa. Alvesalo on lisäksi tehnyt väitöskirjan (2003) *The Dynamics of Economic Crime Control*.

Lehtola & Paksula (1997) tekivät ensimmäisen helmikuussa 1996 hyväksytyn talousrikosten torjuntaohjelman yhteydessä sovitusti tutkimuksen talousrikosten ehkäisymahdollisuuksista. Tutkimuksen tekijät esittävät, että talousrikosten ehkäisemiseksi voitaisiin tehdä nykyistä enemmän ns. tilannetorjunnan näkökulmasta. Tutkimuksessa esitetään useita vaihtoehtoja, kuten yritystoiminnan läpinäkyvyyden lisäämistä, rikostilaisuuksien vähentämistä sekä kontrollin monipuolistamista rikosvastuun kohdentamista korvaavin toimin.

Poliisin talousrikostorjunnan johtamisesta ei löydy kovinkaan paljon tutkimuksia viime vuosilta. Poliisiammattikorkeakoulussa talousrikostorjuntaa tutkitaan aktiivisesti ja se siellä on julkaistu viime vuosina useita tieteellisiä tutkimuksia.

3.3 Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategiset tavoitteet

Ensimmäinen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaohjelma syntyi valtioneuvoston päätöksellä vuonna 1996. Torjuntaohjelman syntymisen taustalla vaikutti Suomessa vallinnut syvä lama ja sitä seurannut pankkikriisi, joka horjutti pohjoismaisen hyvinvointivaltion perustaa. Ensimmäinen torjuntaohjelma sai jatkoa usealla uudella torjuntaohjelmalla, joiden sisältö on vaihdellut sen mukaan, millainen yhteiskunnallinen tilanne Suomessa on vallinnut. Viimeisin harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaohjelma päättyi vuoden 2015 lopussa. Tässä tutkimuksessa en käsittele edellä mainittuja torjuntaohjelmia sen syvällisemmin vaan keskityn valtioneuvoston 28.4.2016 tekemän periaatepäätöksen mukaisen kansallisen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategian tutkimukseni kannalta olennaiseen esittelyyn, joka toimii samalla strategiseen johtamiseen liittyvän teoriaosuuden pohjana.

Talouspoliittinen ministerivaliokunta käynnisti kansallisen harmaan talouden torjunnan ja talousrikollisuuden torjunnan strategian valmistelun marraskuussa 2015. Varsinaisen strategiavalmistelutyön teki talousrikostorjunnan johtoryhmä. Toimeksiannossa johtoryhmän tuli samalla arvioida, tulisiko strategian olla kestoaltaan hallituskautta pidempi. Edelleen strategian valmistelussa tuli huomioida eduskunnan tarkastusvaliokunnan vaatimus siitä, että strategian tulee olla kansainvälinen ja kokonaisvaltainen, sen tulee edetä johdonmukaisesti ja olla ennustettavissa pitkällä aikavälillä. Strategian päämääränä on vähentää kansainvälistä ja kansallista harmaata taloutta ja talousrikollisuutta. Strategiassa korostetaan ennalta estäviä toimia ja sitä kautta vähentämään yritystoiminnassa tapahtuvaa yhteiskunnallisesti vahingollista harmaata taloutta ja talousrikollisuutta. Tämä edellyttää tiivistä viranomaisyhteistyötä ja sitä kautta yhteistä tutkittuun tietoon perustuvaa tilannekuvaa, jossa ovat mukana viranomaistahojen ohella yksityisen sektorin toimijat (Valtioneuvoston periaatepäätös 28.4.2016, 2–3).

Viranomaisten käytössä olevat tilastot antavat vain viitteitä harmaan talouden ja talousrikollisuuden kehittymisestä. Poliisin käytössä olevat tilastot kertovat lähinnä talousrikosjuttujen määristä sekä muista näihin juttuihin liittyvistä määrällisistä tiedoista. Tällaisia ovat esimerkiksi aiheutettu rikosvahinko, haltuun saatu rikoshyöty, sisään tulevien ja päätettyjen juttujen määrä sekä juttujen

läpivirtaus eli aika kuinka kauan jutut ovat poliisilla tutkittavana. Käytännössä poliisin käytössä olevat mittarit kertovat lähinnä toiminnallisesta tehokkuudesta, mutta ne antavat myös viitteitä talousrikollisuuden kehittymisestä (Valtioneuvoston periaatepäätös 28.4.2016, 3).

Voimassa olevan harmaan talouden ja talousrikostorjunnan strategisia tavoitteita ovat 1) yritysten välisen terveen kilpailun edistäminen, 2) harmaan talouden ja talousrikollisuuden ennalta estäminen, 3) harmaata taloutta ja talousrikoksia torjuvien viranomaisten toiminnan vaikuttavuuden lisääminen erityisesti yhteistyötä kehittämällä sekä 4) harmaan talouden rikoksiin liittyvän rikostorjuntaketjun tehostaminen (Valtioneuvoston periaatepäätös 28.4.2016, 4). Poliisin osalta tavoitteet 2–4 ovat varsin selkeitä ja niihin liittyy jo aikaisemmin mainittu tiivis yhteistyö ja tietojenvaihto eri toimijoiden välillä. Yritysten välisen terveen kilpailun edistäminen perustuu varsin pitkälti muun muassa yritystoimintaan ja niiden kilpailukykyyn liittyvään valvontaan sekä niitä koskeviin lainsäädännön uudistuksiin.

Strategisten tavoitteiden ohella Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (s. 5–7) nimetään neljä "Strategian kärkihanketta", jotka ovat

1) markkinoiden toimivuuden ja terveen kilpailun turvaaminen yritysten ja kansalaisten oikein toimimisen mahdollisuuksia parantamalla, hallinnollista taakkaa keventämällä sekä tehostamalla korruption torjuntaa ja ennalta estämistä.

2) harmaan talouden ja talousrikollisuuden ilmiöihin ennakoivasti puuttuminen sekä asenteisiin vaikuttaminen.

3) viranomaisten välisten tiedonvaihdon edelleen kehittäminen

4) harmaan talouden rikoksiin liittyvän rikostorjuntaketjun vaikuttavuuden sekä hallinnollisten seuraamusten kehittäminen

Edellä oleviin kärkihankkeisiin sisältyy yhteensä kaksikymmentä erilaista tarkemmin kohdennettua hanketta, joita on käynnistetty. Tutkimusaineistostani löytyy tietoa kohdissa 2 ja 4 olevista kärkihankkeista, sillä olen teemahaastatteluissani käsitellyt muun muassa talousrikostorjunnan tilannekuvaa sekä talousrikosyksiköiden esitutkintaprosesseja. Tutkimukseni palvelee tältä osin strategian arviointia, jota Valtioneuvoston periaatepäätös edellyttää. Muita arviointikeinoja ovat strategian perusteella luotava tilannekuvatoiminto, erilaiset ilmiöselvitykset ja elinkeinoelämälle

suunnatut kyselytutkimukset. Harmaan talouden ja talousrikollisuuden strategian toteutumista arvioidaan erilaisilla mittareilla, joista poliisin osalta kyseeseen tulevat käytössä olevat toiminnallisen tehokkuuden mittarit. Lisäksi harmaan talouden ilmiöiden ja lainsäädäntömuutosten vaikutuksia pyritään arvioimaan erikseen (Valtioneuvoston periaatepäätös 28.4.2016, 8).

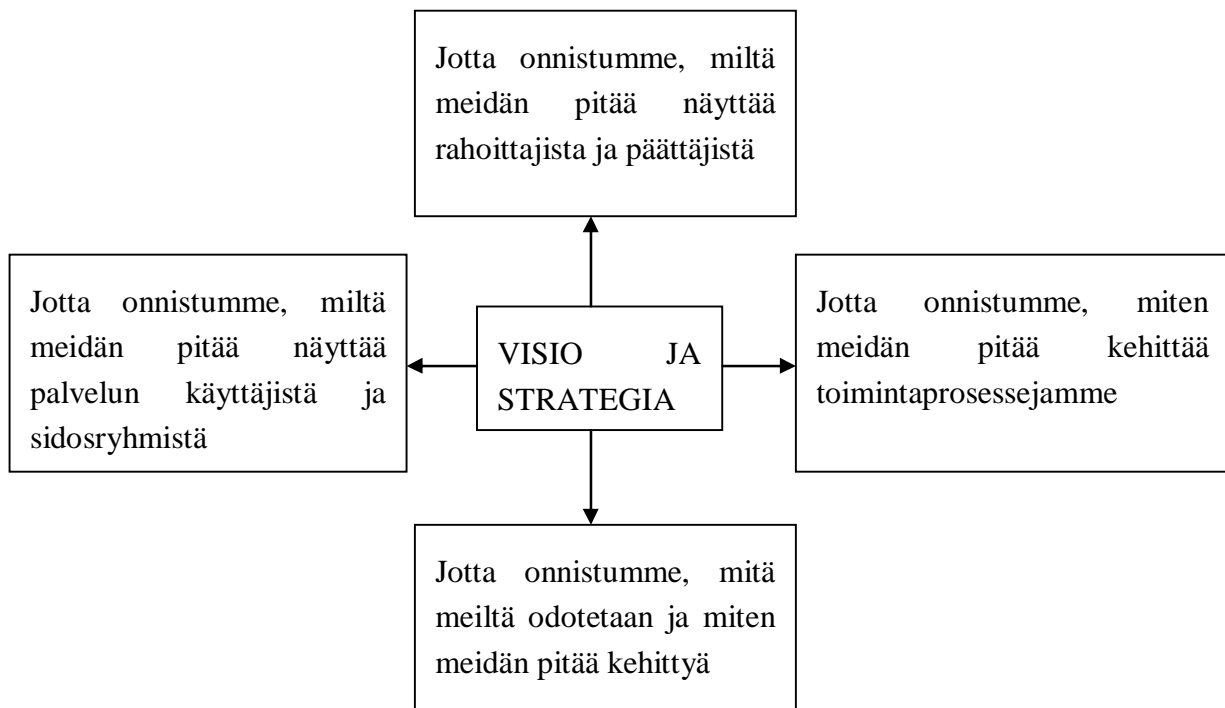
3.4 Strateginen johtaminen

Strategia-sana juontaa juurensa kreikankielen sanaan "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Vanhimmat sotataidon oppaat ovat yli 2000 vuotta vanhoja. Kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan strategisen johtamisen ylimpänä taitona on kyky välttää sota. Tätä voidaan pitää samalla ennalta estävän toiminnan arvopohjana. Seuraavassa käsitellään strategista johtamista muutaman eri teoksen pohjalta.

Kamensky (2008, 19–21) määrittelee strategian muutamalla eri tavalla. Yhden strategiamääritelmän mukaan "strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa". Määritelmä korostaa jatkuvaa muutosta toimintaympäristössä. Strategiaan sisältyvät sekä tavoitteet että keskeiset toimintalinjat, joilla asioita viedään eteenpäin. Tärkeää on, että organisaatiossa tiedostetaan tehdyt valinnat, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti. Toisen strategiamääritelmän mukaan "strategian avulla organisaatio hallitsee ympäristöään". Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, organisaatio muokkaa ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä organisaatio valitsee oman toimintaympäristönsä.

Strategisessa johtamisessa on huomioitava koko strategiaprosessi, joka on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin sisältö. Strategiaprosessi vaikuttaa ratkaisevasti strategiasisällön laatuun, strategian toteuttamiseen ja uudistamiseen sekä strategiatyöskentelyn tuottavuuteen (Kamensky 2008, 15). Strategiavalintojen perustana ovat kokemus, tieto ja tulevaisuuden olettamet. Tällöin on arvioitava, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia on näköpiirissä ja millä lailla valittu strategia toteuttaa parhaiten asetettuja tavoitteita.

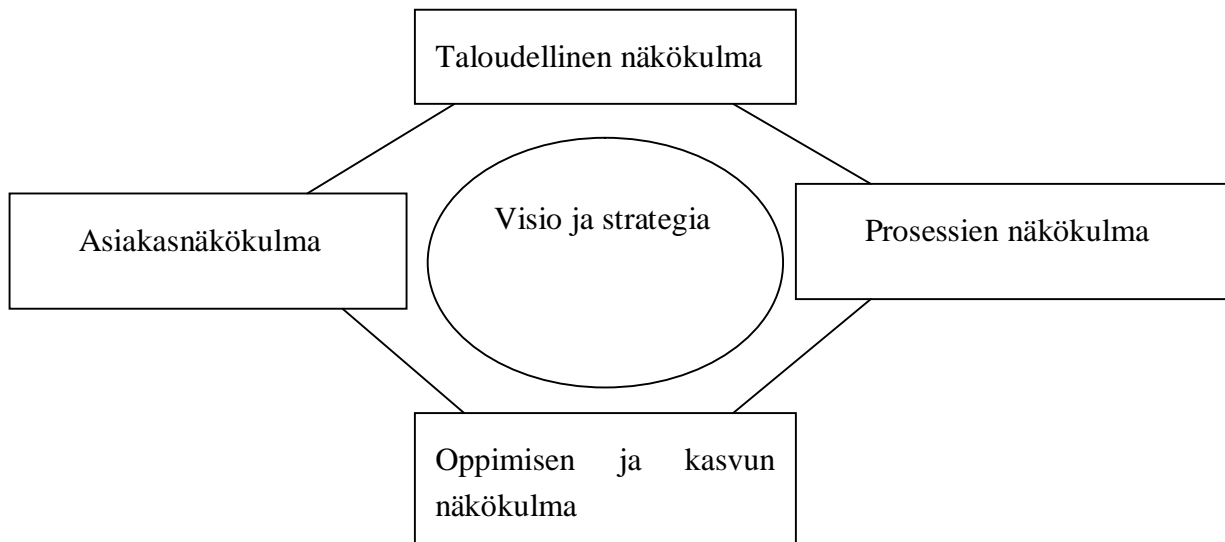
Poliisihallinnossa on mietittävä mitä tavoitellaan suhteessa rahoittajiin ja päättäjien odotuksiin sekä mitä tavoitellaan suhteessa toimintaympäristöön. Lisäksi on otettava huomioon mitä tavoitellaan suhteessa palveluiden käyttäjiin ja prosessien kehittämiseen sekä mitä tavoitellaan henkilöstön kehittämisellä (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 22). Kuvio 1:ssä kuvataan kysymyssarjana kriittisten menestystekijöiden paikantaminen:



Kuvio 1. Kriittisten menestystekijöiden paikantaminen (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 24)

Kriittisten menestystekijöiden kautta tulee pohtineeksi sitä, mitkä asiat ovat ratkaisevia vision toteutuksen kannalta (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 24). Poliisin talousrikostorjunnassa ei ole omaa visiota vaan käytössä on poliisin yleinen visio, jonka mukaan ”*Suomi on Euroopan turvallisin maa, minkä takeena on ammattitaitoinen, palvelualtis, luotettava, yhteistyöhaluinen ja tehokkaasti organisoitu poliisi*”.

Robert Kaplan & David Norton ovat kehitelleet strategiseen johtamiseen liittyvänä ajattelutapana käsitettä tasapainotettu mittaristo (Balanced scorecard, BSC). Poliisihallinnossa tätä varten käynnistettiin poliisihallinnossa oma tutkimushanke vuoden 2001 alussa. Hankkeen toteutuksesta vastasivat professori Ismo Lumijärvi, dosentti Sirpa Virta sekä ylikomisario Olavi Kujanpää. Kaksivuotisen tutkimushankkeen pohjalta julkaistiin loppuraportti Strategista arviointia kehittämässä; Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisitoimessa - kokemuksia teorian viemisestä käytäntöön (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003). Kaplanin ja Nortonin tasapainotetussa mittaristossa tuloksellisuuden seuraamisen lähtökohtana on visio ja strategia, joiden ympärille on rakennettu neljän näkökulman nelikenttä. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (kuvio 2).

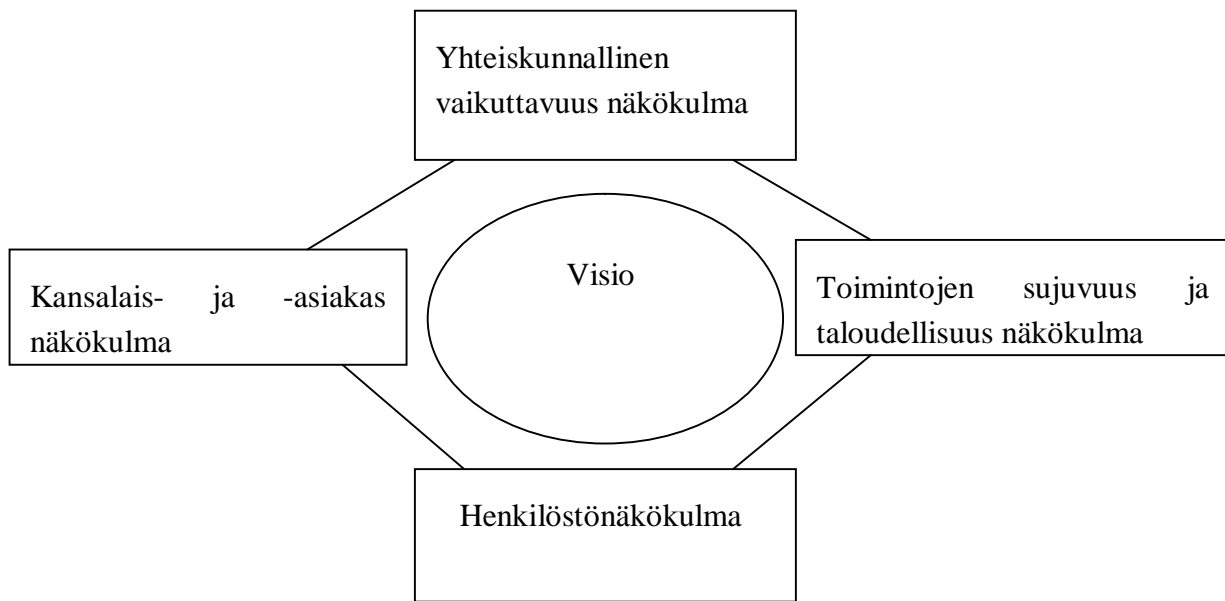


Kuvio 2. Tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton)

Edellä mainitut näkökulmat tulee muokata kullekin organisaatiolle sopiviksi, ja tulee kiinnittää erityistä huomiota niiden sisältöön. Tällöin jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla ymmärrys siitä, mitä kuhunkin näkökulmaan sisältyy (Lumijärvi, Virta & Kujanpää, 2003, 53).

Poliisin ensimmäinen visio vahvistettiin vuonna 2001, miltä pohjalta vahvistettiin edelleen poliisitoimeen sopiva nelikenttä. Kuvio 3:ssa on kuvattu tämä nelikenttä, joka koostui seuraavista osioista (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 53):

- ***Yhteiskunnallinen vaikuttavuus*** - miten poliisi on toteuttanut yhteiskunnan sille asettamaa tehtävää
- ***Kansalais- ja asiakasnäkökulma*** - miten poliisi palvelee kansalaisia ja sisäisiä asiakkaitaan
- ***Toimintojen sujuvuus ja taloudellisuus*** - onko poliisin toiminta sujuvaa ja taloudellista
- ***Henkilöstö*** - miten poliisin henkilöstön aikaansaannoskyky ja osaaminen on kehittynyt



Kuvio 3. Suomen poliisin tasapainotettu mittaristo (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 54)

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus -käsite on varsin haasteellinen määritellä (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2001, 70). Vaikutus-käsitteestä käytetään englannin kielessä sanoja impacts, outcomes, benefits ja effects. Vaikuttavuutta kuvataan sanalla effectiveness. Haasteena on ymmärtää tulosten ja tuotosten sekä yleisempien yhteiskunnallisten vaikutusten keskinäinen suhde. Talousrikostorjunnassa käytettävissä olevat tulosmittarit soveltuvat tulosten ja tuotosten eli poliisin toiminnallisen tehokkuuden mittaamiseen. Vaikuttavuuden arvioinnin kautta kansalaiset ja poliittiset päättäjät sekä poliisi itse saisivat kuitenkin paremman kuvan siitä, mitä toimintaan osoitetuilla ja käytetyillä resursseilla on saatu aikaan (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 80).

Esimiesten ja johtajien tulee strategisten valintojen kautta kehittää niitä prosessejaan, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä menestymisen kannalta. Johdon tulee määrittää tärkeimmät sisäiset prosessit, joissa on onnistuttava. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta on tärkeää tunnistaa ne toimijat, joille toimintoketjun kautta tuotetaan hyötyä. Prosessit jaetaan yleensä avain- ja ydinprosesseihin, jotka kuvaavat tärkeimpiä toimintoketjuja tulosten ja vaikuttavuuden kannalta (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 114). Prosessien sujuvuuden kehittäminen pienentää yleensä kustannuksia. Kaplan ja Norton (1996, 27–28) nostavat esiin toiminnallisten prosessien kehittämisen yhteydessä innovaatiotoiminnan. Julkisella sektorilla kyse on yleensä jonkinlaisista kehittämishankkeista. Prosessien kehittämisen pitää tukea strategisia tavoitteita. Tasapainotetun mittariston kehittäminen lähti hyvin alkuun poliisihallinnossa 2000-luvun alussa, mutta jostain syystä sen kehittäminen

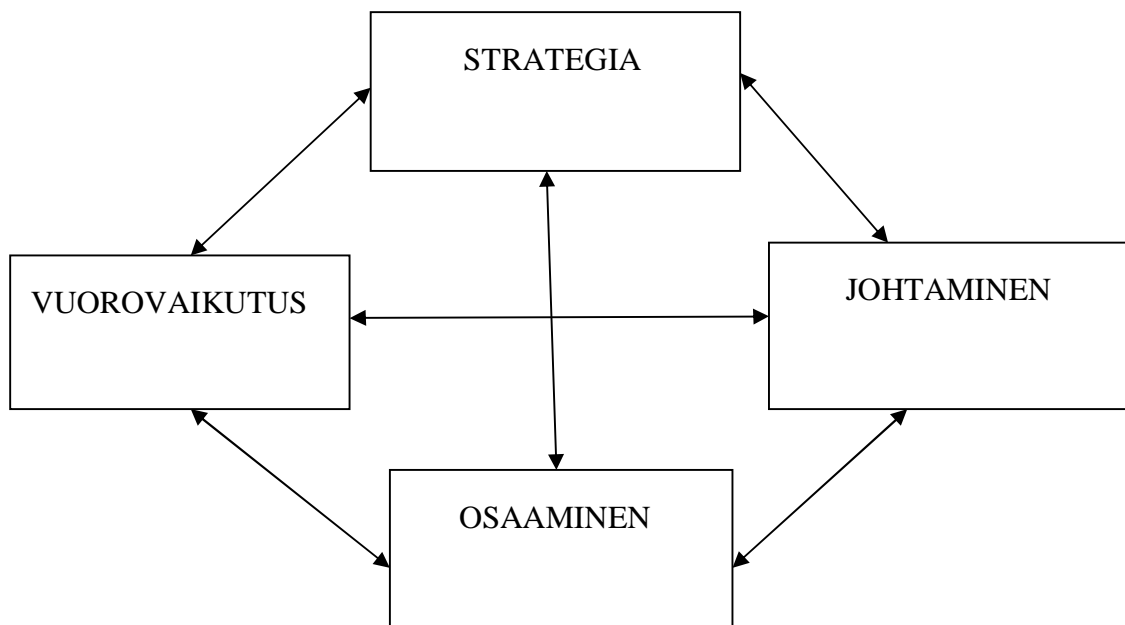
loppui. Poliisihallinnon strategiseen johtamisen tasapainotetulla mittaristolla saattaisi olla hyvinkin tilausta.

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Sanotaankin, että ainut pysyvä on jatkuva muutos. Tämä luo suuren haasteen kaikille organisaatioille, jotka toimivat esimerkiksi sisäisen turvallisuuden alalla. Tässä yhteydessä ei käsitellä sen tarkemmin, mitä tarkoitetaan laajalla turvallisuuskäsitteellä, mutta poliisin talousrikostorjunnassa tämä on erittäin keskeinen asia ottaen huomioon sen, että talousrikostorjunta vaatii laajaa verkostoitumista ja yhteistyötä.

Kamensky (2008, 21–22) ryhmittelee organisaatioiden tavan reagoida muutoksiin viidellä eri tavalla. Ensinnäkin muutos on saattanut jo tapahtua, mutta organisaatio ei sitä edes huomaa. Toiseksi organisaatio saattaa huomata muutoksen, mutta se ei ymmärrä sen vaikutuksia eikä reagoi. Kolmanneksi organisaatio huomaa tapahtuneen muutoksen ja ymmärtää sen vaikutuksen, mutta ei osaa tai halua reagoida muutokseen. Neljänneksi organisaatio huomaa tapahtuneen muutoksen ja ymmärtää sen vaikutuksen ja muuttaa toimintaansa sen mukaan. Viidenneksi organisaatio tunnistaa tulevat muutokset ennakkoon ja kääntää siihen liittyvät mahdollisuudet ja uhat omaksi edukseen. Poliisihallinto on kyennyt toimimaan kolmen ensimmäisen toimintamallin mukaan, mutta jatkossa sen pitäisi pystyä toimimaan oman "kilpailukykynsä" eli tässä tapauksessa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta kahden jälkimmäisen mallin pohjalta.

Strategiseen johtamiseen liittyvät käsitteet ja käytänteet ovat kehittyneet vuosikymmenten saatossa. Viimeisempänä kehityssuuntana on noussut esiin strateginen vuorovaikutusjohtaminen, jolla pyritään selviämään yhä monimutkaistuvassa toimintaympäristössä. Poliisihallinnon koulutusrakennemuutoksen yhtenä keskeisenä tavoitteena on lisätä poliisin osaamista, mikä tuo haastetta johtamiseen sekä organisaation sisällä että organisaation ulkopuolelle. Kamenskyn (2008, 29) mukaan *strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa.*

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen voidaan kuvata menestyksen timanttina seuraavasti (kuvio 4):



Kuvio 4. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30)

Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaan liittyvän toimenpideohjelman tarkoituksena on varmistaa, että asetetut tavoitteet konkretisoituvat riittävän yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi. Toimenpideohjelmassa strategian tulostavoitteet muuttuvat toimenpiteiksi suoritustavoitteiden ja asioiden vastuuttamisen myötä. Tällä on tarkoitus varmistaa, että toimenpideohjelma on tavoitekeskeinen ja se sisältää konkreettisia toimenpiteitä, joihin on liitetty selkeät vastuutahot. (Kamensky 2008, 63).

Viimeisen kuudenkymmen vuoden aikana on kehitelty monenlaisia johtamismalleja. Tällaisia ovat muun muassa tulosjohtaminen, laatujohtaminen, tavoitejohtaminen, prosessijohtaminen, suoritusjohtaminen ja tässäkin luvussa lyhyesti esitelty BSC. Haasteena kaikille edellä mainituille johtamisjärjestelmille on se, että ne painottuvat operatiiviseen johtamiseen. Lisäksi ne korostavat tavoitteiden tärkeää asemaa johtamisessa. Tavoitteet ovat tärkeitä sekä operatiivisessa että strategisessa johtamisessa ja ne ovat keskenään sidoksissa, mutta niiden lähtökohdat ovat erilaiset. Strategiseen johtamiseen liittyvät tavoitteet ovat suurelta osin haasteellisempia kuin operatiivisessa johtamisessa (Kamensky 2008, 217). Suurimmat haasteet liittyvät Kamenskyn (2008, 217) mukaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tavoitteille saadaan todellista ohjausvoimaa?
- Miten löydetään oikeat tavoitteet?
- Miten asetetaan oikea tavoitetaso?

Ihminen on luonnostaan tekemis- ja suorituskeskeinen. Harva asettaa itselleen selkeitä tavoitteita useammaksi vuodeksi eteenpäin. Organisaation johtamisjärjestelmissä sitä vastoin asetetaan yleensä tavoitteita itse yritykselle, sen yksiköille sekä itse työntekijöille. Tavoitteiden asettelusta riippumatta monesti tavoitteiden ohjausvoima jää olemattomaksi tai se puuttuu, jolloin asetettujen tavoitteiden syvin olemus ei välttämättä avaudu. Kamenskyn (2008, 218) tavoitteella tarkoitetaan tulosta, hyötyä tai olotilaa, jotka aiotaan saavuttaa tietyssä ajankohtana. Kyse on tahtotilasta ja organisaation ollessa kyseessä "meidän tahdosta". Tämä ei välttämättä ole sama kuin kaikkien työntekijöiden tahtotila. Organisaation tärkeimmät sidosryhmät ovat omistajat, henkilöstö ja asiakkaat. Jokainen sidosryhmä on organisaatiolle tärkeä ja niiden jokaisen tahdot on osattava sovittaa yhteen (Kamensky 2008, 218).

Organisaation koko lisää sidosryhmien lisäksi tavoiteohjauksen vaikeutta. Poliisihallinnossa talousrikostorjunnan ohjausryhmä toimii sisäministeriön johdolla. Poliisihallitus suunnittelee, ohjaa ja johtaa operatiivista toimintaa ja lisäksi yhteensä 12 poliisiyksikköä suorittaa varsinaista operatiivista toimintaa usealla eri toimintatavalla ja toimintakulttuurilla. Integroitaessa eri toimijoiden toimintaa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi tavoitteilla on keskeinen rooli (Kamensky 2008, 219).

Taloudelliset tavoitteet ovat olleet korostuneessa asemassa organisaatioiden tavoiteasetannassa. Nämä eivät kuitenkaan yksistään riitä antamaan sellaista ohjausvoimaa, jota tarvitaan organisaation strategian rakentamiseen ja toteuttamiseen sekä strategian päivittämiseen. Sisään ja ulospäin tapahtuva johtaminen antaa hyvän viitekehyksen sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tavoitteille. Sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin sisältyvät kaikki ne sisäisten prosessien tarkastelut, joissa panoksia hankkimalla ja kohdentamalla saadaan aikaiseksi tuotoksia. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin sisältyvät kaikki ne tavoitteet, joilla on tarkoitus ilmaista suhdetta toimintaympäristöön. Taloudelliset tavoitteet, sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tavoitteet eivät riitä kattamaan kaikkia strategisten tavoitteiden tarpeita. Koska strategisten tavoitteiden tarkoitus on menestyä, tarvitaan vielä kehittämistavoitteita (Kamensky 2008, 219). Talousrikostorjunnassa kyse on paitsi vuorovaikutussuhteista muihin harmaan talouden ja talousrikostorjunnan toimijoihin niin myös koko yhteiskunnan tavoitteisiin harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnassa.

Oikeanlaisten tavoitteiden löytymisen jälkeen niille on asetettava oikea tavoitetaso, jolloin on huomioitava tavoitteiden haasteellisuus, realistisuus ja mitattavuus. Haasteellisuuden määrittämisessä tulee tarkasteltavaksi, miten ylös rima tulee asettaa. Lähtökohtaisesti tavoitteelliset ihmiset haluavat tehdä asioita paremmin aikaisempaan verrattuna. Tällöin yksilön tiedoilla ja taidoilla sekä kokemuksella on suuri merkitys sille, mihin hän riman asettaa. Yksittäisessä talousrikosyksikössä esimiehellä saattaa olla siinä määrin haasteelliset tavoitteet, etteivät yksittäiset työntekijät niihin usko. Edelleen yksittäinen talousrikosyksikkö saattaa olla Kamenskyn (2008, 235) kuvailemalla tavalla maineensa vanki asettamalla itse itselleen haasteellisia tavoitteita muuttamatta kuitenkaan toimintaansa. Tavoitteet saavutetaan, mikäli toimintaympäristö säilyy suotuisana. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, niin syy on helppo vierittää epäsuotuisiin olosuhteisiin. Kokemuspohja ja toimintatapamme rajaa realistisuuskäsitystämme. Haasteellisten tavoitteiden saavuttamiseksi on saavutettava usko ja samalla mietittävä vaihtoehtoisia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. On löydyttävä rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja, vaikkakaan ne eivät heti toimisi toivotulla tavalla. Edelleen benchmarking on yksi hyvä tapa mallintaa muilta toimijoilta hyväksi todettuja käytänteitä. Tavoiteasettelun kautta toimintaa on pystyttävä ohjaamaan haluttuun suuntaan. Asetettujen tavoitteiden saavuttamista on pystyttävä mittaamaan. Määrälliset mittarit ovat perinteisesti olleet suosiossa, mutta laadulliset mittarit ovat tärkeitä varsinkin kehittämistavoitteiden osalta. (Kamensky 2008, 235–236).

3.5 Prosessijohtaminen

Prosessi-sanaa käytetään useassa eri merkityksessä. Mikä tahansa kehitys tai muutos voidaan ymmärtää prosessina. Edelleen mikä tahansa toiminta voidaan ymmärtää prosessina. Laamanen (2009, 19) määrittelee prosessin seuraavasti:

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi.

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.

Prosessin käsite koostuu resurssista (resource), toiminnasta (activity) ja tuotoksesta (artifact), johon liittyy suorituskkyky (performance). Määritelmässä ei erikseen mainita palautetta, mutta sen hyödyntäminen on erittäin tärkeä osa prosessin ideaa. Prosessin ideassa kyse on jostakin pysyvästä

ja toistuvasta, josta voidaan sopia ja jota voidaan kehittää. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Tätä varten suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaiseksi halutut palvelut ja tuotteet. Lisäksi tulee selvittää, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Onnistuttaessa prosessien jäsentämisessä yhteistyö asiakkaiden kanssa toimii ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Samalla organisaatiossa toimivat yksiköt ymmärtävät kokonaisuutta ja oman roolinsa paremmin sekä sen, miten lisäarvoa tuotetaan läpi koko organisaation. Lisäksi kehitystyö perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaan tarpeisiin. Prosessikuvaus helpottaa yksilöitä ymmärtämään kokonaisuuksia mahdollistaen työn kehittämisen sekä itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus on erittäin vaarallista silloin, jos työntekijä ei ymmärrä kokonaisuutta (Laamanen 2009, 21–23).

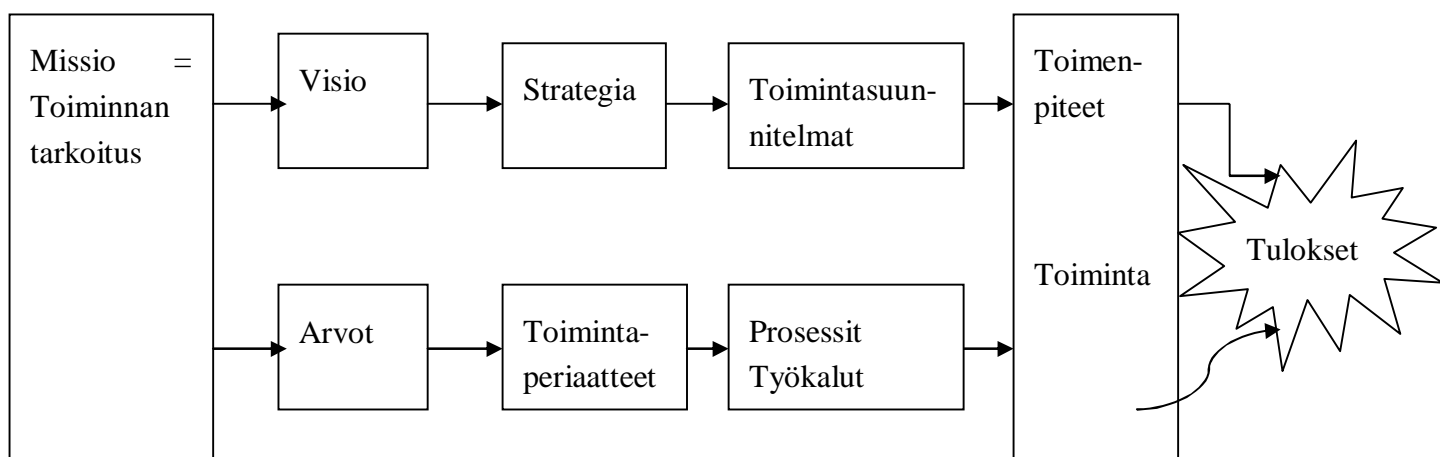
Juran (1989) on tiivistänyt prosessiajattelun laadun suunnitteluun, jolla tähdätään palveluiden ja tuotteiden sekä prosessien kehittämiseen tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Laadun ohjauksella tarkoitetaan suorituskyvyn ylläpitämistä ja laadun parantamisella tarkoitetaan organisaation suorituskyvyn maksimointia. Tästä Juran johtaa oppimisen, jota hän ei sen tarkemmin jäsentänyt toimintamalliksi (Laamanen 2009, 32).

David Nortonin tutkimuksen mukaan 90 prosenttia yrityksistä epäonnistuu strategiansa toteuttamisessa. Nortonin mukaan tärkeimmät syyt tähän ovat siinä, että 85 prosenttia johtajista käyttää vähemmän kuin tunnin kuukaudessa strategiasta keskusteluun. Edelleen vain viisi prosenttia henkilöstöstä ymmärtää strategian ja 60 prosenttia organisaatioista ei kytke budjettejaan strategiaan. Strategioita pyritään jalkauttamaan asettamalla tavoitteita, joihin tehdään erillisiä suunnitelmia. Hyväksytyjä strategioita esitellään henkilöstölle erilaisissa informaatiotilaisuuksissa ja muun muassa henkilöstön tulos- ja tavoitekeskusteluissa. Asetettujen tavoitteiden toteuttamista seurataan erilaisilla tunnusluvulla, joista raportoidaan organisaatiossa ylöspäin kuukausittain tai neljännesvuosittain. Tämä on kuitenkin varsin hidas tapa reagoida esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Useimmat organisaatiot eivät osaa erotella sitä, pitäisikö strategioiden jalkauttamiseen suunnitella prosesseja uudestaan vai jatketaanko käytössä olevilla prosesseilla. Prosessit tulee kytkeä strategioihin siten, että niitä voidaan seurata tunnuslukujen kautta. Mittausjärjestelmät tulee olla sellaisia, että prosesseille voidaan asettaa kehittymistavoitteita ja niitä on kyettävä seuraamaan (Laamanen 2009, 249).

Seurannalla on kahdenlainen merkitys organisaation toimintaan. Ensinnäkin seurannan avulla toiminnan suunnittelu ja resurssien käyttö pysyy realistisena. Toiseksi tarkoitus on arvioida

organisaation toiminnan kehittymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja onko tarvetta muuttaa tehtyjä suunnitelmia. Seuranta tulee järjestää sekä strategisen oppimisen että toiminnan ohjauksen tasolla. Toiminnan ohjaus liittyy operatiiviseen toimintaan, josta raportoidaan esimerkiksi joka viikko. Strategisen oppimisen seurantaa kutsutaan katselmoinniksi, jolla varmistetaan, että organisaatio pysyy oikealla tiellä. Seurannan tarkoitus on varmistaa tuloksiin tähtäävä toiminta organisaatiossa. Seurannassa tulisi käsitellä tuloksien ohella niihin liittyviä merkittäviä poikkeamia ja niihin liittyviä oivalluksia. Samalla on mietittävä uusia mahdollisuuksia ja niiden hyödyntämistä sekä tulevia riskejä sekä niihin varautumista. SWOT-analyysi on yksi tapa kartoittaa edellä mainittuja asioita. SWOT-analyysin avulla kartoitetaan voimassa olevien prosessien vahvuuksia ja heikkouksia sekä niihin liittyviä mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä. SWOT-analyysi on kustannustehokas toimintatapa hankkia analyysia varten tietoa voimassa olevien prosessien nykytilasta. (Laamanen 2009, 251).

Organisaation toiminta perustuu kahteen moodiin, joista toinen on tiedostettu ja toinen tiedostamaton. Ihminen toimii ja reagoi olosuhteisiin oman arvomaailmansa kautta. Organisaatiokulttuuri muodostuu siinä toimivien ihmisten arvomaailman kautta. Isoissa muutoksissa organisaatiokulttuuri muuttuu ja muutokset saadaan vietyä läpi vasta sitten, kun uusi toimintamalli on saatu jalkautettua tiedostomattomaan toimintaan. Toiminnan tarkoituksen toteuttamisen Laamanen (2009, 252) on kuvannut seuraavasti (kuvio 5):



Kuvio 5. Kaksi reittiä missiosta tuloksiin (Laamanen 2009, 252)

Strateginen suunnittelu etenee perinteisesti visiosta strategioiden kautta toimintasuunnitelmiin. Tällä tavoin tapahtuu siirtymä nykytilasta tulevaan. Organisaation kulttuurinen reitti etenee arvoista toimintaperiaatteiden kautta prosesseihin. Prosesseilla ja niissä käytettävillä työkaluilla on

keskeinen merkitys strategioiden jalkauttamiseen liittyvässä jokapäiväisessä toiminnassa. (Laamanen 2009, 252).

Laatujohtamisessa tavoitteena on siirtää huomio jälkikäteisistä arvioinneista prosessien tunnistamiseen. Laadukkaan palvelun taustalla tulee olla laadukas prosessi, jolloin mahdolliset ongelmat pyritään tunnistamaan prosessin aikana, jolloin ei ole tarvetta jälkikäteiselle palautteelle. Työprosessin kuvaamisella on tarkoitus selvittää, mitkä ovat ydinprosesseja ja mitkä tukiprosesseja. Prosessien kehittämistavoitteet laaditaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tavoitteena on tyypillisesti kehittää järjestelmiä siten, että prosessin suoritus- ja käsittelyajat paranevat sekä prosessien monimutkaisuus vähenee. Työprosessien jatkuvalla kehittämisellä on tärkeä merkitys laadun ja tuottavuuden parantamisessa. Asianosaisten osallistuminen prosessien kehittämiseen lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota ja vähentää samalla mahdollista muutosvastarintaa. Prosessien kehittäminen ilmentää laatujohtamiseen liittyvää perusfilosofiaa, tiimeissä tapahtuvaa oppimista sekä työssä tapahtuvaa kokemuksellista oppimista. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 74–75).

Prosessijohtamisen tavoitteet ovat varsin samat kuin mitä yleiseen johtamisen tavoitteisiin sisältyy. Hyvän taloudellisen tuloksen ohella asiakkaiden tulee olla tyytyväisiä, tuottavuuden korkeaa, henkilöstön motivoitunutta ja kurinalaista. Prosessijohtamisessa keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaativat organisaatorajat ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja, mikä poikkeaa aikaisemmasta organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7).

3.6 Strategiasta tuloksiin - budjetoinnin ja mittaamisen haasteet

Oikeanlaiset tulosmittarit ovat keskeisessä osassa organisaation toiminnan arvioinnissa sekä strategian toteutuksessa. Ihmiset käyttäytyvät sen mukaan, millä lailla heidän toimintaansa arvioidaan ja mitataan. Tämä on lähtökohta purettaessa strategioita toimenpiteiksi, mittareiksi ja vastuiksi organisaatiossa. Strategisten tavoitteiden ja käytössä olevien mittareiden välinen syy-seuraus-yhteys tulee olla katkeamaton. Käytössä olevat mittarit ja niiden pohjalta tehtävä raportointi mahdollistavat tosiasioihin perustuvan päätöksenteon. Mittarit eivät sinällään paranna organisaation tulosta, mutta ne antavat tarvittavaa lisätietoa toimenpiteistä, joiden kautta organisaation tulosten tulisi kehittyä. Oikeanlaisilla mittareilla on mahdollista kytkeä organisaation budjetti strategisiin tavoitteisiin ja niiden avulla pystyä tunnistamaan kriittisiä menestystekijöitä. Oikeat mittarit tehostavat operatiivisen toiminnan prosesseja ja helpottavat resurssien

kohdentamista. Organisaation arvo kasvaa oikeanlaisilla mittareilla. Ne helpottavat organisaation johtoa selkiinnyttämään organisaation tavoitteet, strategian ja avaintoiminnot työntekijöille. Organisaation ohjausjärjestelmän keskeisenä työkaluna mittarit auttavat organisaation etenemiseen kohti asetettuja tavoitteita. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 97).

Organisaatioiden suurimmat haasteet liittyvät strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan yhdistämiseen. Tähän vaaditaan ohjausjärjestelmä, oikeanlaiset tunnusluvut sekä toimiva johtamisjärjestelmä. Ohjausjärjestelmään (Performance Management) sisältyvät kaikki suunnitteluun, ennustamiseen ja raportointiin liittyvät toimintaprosessit. Nämä auttavat asettamaan tavoitteita sekä viestimään niistä. Lisäksi ohjausjärjestelmään liittyvissä prosesseissa tehdään toimintasuunnitelmia asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi sekä mitataan ja raportoidaan tavoitteiden toteutumista. Toimintasuunnitelmiin tulee kytkeä budjetointi. Tunnusluvut (Key Performance Indicators) auttavat ymmärtämään toteutuneiden tapahtumien syitä ja seurauksia. Johtamisjärjestelmä (Management System) täydentää ohjausjärjestelmään liittyviä prosesseja suunnittelusta seurantaan toimivien kokouskäytänteiden, roolien ja vastuiden kautta. Näillä kolmella osa-alueella on oltava organisaation johdon tuki. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 170–171.)

Organisaation missio vastaa kysymykseen, miksi me olemme olemassa. Arvot kuvaavat niitä asioita, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Visio kuvaa tahtotilaa, mitä me organisaationa haluamme olla. Strategian avulla yritetään löytää vastaus siihen, miten toteutamme vision. Organisaation toiminta, tavoitteet, budjetit ja raportointi nojaavat strategiseen suunnitelmaan. Ohjausjärjestelmän kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että strategia osataan kuvata ja viestiä organisaation sisällä ymmärrettävällä tavalla. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 48–49).

Strategisen suunnittelun ja budjetin laatimisen yhteensovittaminen on haastavaa. Strategia tulee purkaa tavoitteiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi. Seurannan kannalta on oleellista, että näille määritellään sellaiset mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan aidosti seurata ja raportoida. Yksinkertaisimmillaan budjetoinnissa on kyse siitä, että toimintasuunnitelma muutetaan numeroiksi. Tällöin saadaan kehys toimintamenoille. Strategisten tavoitteiden asettaminen ja budjetin laatiminen eivät saisi olla toisistaan erillisiä prosesseja, kuten monessa organisaatiossa tapahtuu. Tämä onkin yksi budjetoinnin tyypillinen ongelma – yhteys strategiaan puuttuu. Pahimmassa tapauksessa strategiset tavoitteet ja budjettitavoitteet ovat vastakkaiset. Toinen budjetoinnin haaste liittyy siihen, ettei aikajänne seuraa organisaation toimintaa. Budjetointikausi ja organisaation toiminnan rytmi eivät ole linjassa keskenään. Strategiset tavoitteet eivät ole välttämättä sidoksissa esimerkiksi vuosirytmiiin, mihin taas budjeteissa helposti nojataan. Budjetilla

on monenlaisia tavoitteita. Ensinnäkin kyse on toiminnan suunnittelun ohessa tapahtuvasta taloudellisesta suunnittelusta ja resurssien kohdentamisesta. Toiseksi kyse on puhtaasti kontrollista eli reunaehtojen asettamisesta toiminnalle. Kolmanneksi budjetin avulla asetetaan tavoitteet, joihin organisaation tulee pyrkiä. Organisaatioiden tulee pystyä tasapainottamaan näitä budjettiin liittyviä rooleja. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 63–65).

Tulosmittarit ovat keskeisessä roolissa, kun arvioidaan organisaation toimintaa ja strategian jalkauttamisen onnistumista. Suoritusmittareiden tulee olla strategisten tavoitteiden mukaisia. Mittaaminen ei saa olla itsetarkoitus. Ittnerin ja Lackerin tutkimuksen (2003) mukaan organisaatiot käyttävät erityyppisiä kokonaisvaltaisia mittareita, mutta ne linkittyvät strategiaan löyhästi. Tutkimustuloksissa nousivat esiin seuraavat sudenkuopat:

- *Mittareita ei ole kytketty strategiaan.*
- *Kytköksiä strategian ja mittareiden välillä ei validoida.*
- *Tavoitetasot eivät ole oikeat.*
- *Mittausta ei suoriteta oikein.*
- *Löydökset eivät johda toimenpiteisiin.*

Tehokkaan ja toimivan mittariston käyttöönotto lähtee liikkeelle strategian määrittelystä. Tavoitteiden on oltava riittävän haasteellisia, jotta organisaation suorituskyky ei kärsi. Strategisten tavoitteiden selkiinnyttyä määritellään niihin sopivat mittarit. Mittareita ei saa olla liian monta, jotta organisaation johto voisi keskittyä olennaisiin asioihin. Mittareiden määrittelyssä kehitetään ja validoidaan syy-seuraus-suhteet sekä mittareihin liittyvät vastuutahot. Mittareiden käyttöönotto organisaatiossa on haasteellista, koska ne pitää integroida kokouskäytäntöihin, raportointiin, suunnitteluun sekä yksittäisten henkilöiden tavoitteisiin. Kyse on uuden asian sisällyttämisestä organisaatiokulttuuriin. Uusien mittareiden säännöllinen validointi ja ylläpito ovat tärkeitä toimia, koska organisaation sisällä tai ulkoisessa toimintaympäristössä saattaa tapahtua sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat mittareihin. Edelleen organisaation tehokkuuden kannalta käytössä olevat mittarit vaativat jatkuvaa analysointia niiden käyttökelpoisuudesta. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 113–114).

4 TALOUSRIKOSTORJUNTA POLIISIHALLINNOSSA

Tässä luvussa käsitellään poliisin talousrikostorjuntaa. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelmasta muutamaa poliisin kannalta keskeistä hanketta. Toisessa alaluvussa kuvataan poliisin talousrikostorjunnan johtamisen nykytilaa.

4.1 Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä edellytettiin, että talousrikostorjunnan johtoryhmä laatii toimenpideohjelman harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaan. Talousrikostorjunnan johtoryhmä toimii sisäministeriön poliisiosaston osastopäällikön johdolla. Johtoryhmään kuuluu poliisin ohella muita viranomaisia sekä yhteistyötahoja. Toimenpideohjelma on rakennettu edellisessä luvussa mainittujen "kärkihankkeiden" pohjalta. Toimenpideohjelman tulee sisältää konkreettisia toimenpiteitä ja tavoitteita, joista ilmenee aikataulus, vastuutahot sekä toimenpiteiden arviointikeinot (Valtioneuvoston periaatepäätös 28.4.2016, 7).

Toimenpideohjelma sisältää yhteensä 20 tarkennettua hanketta, joista poliisi on mukana hieman yli puolessa. Poliisilla on päävastuu vain osasta hankkeita. Käsittelen tässä luvussa lyhyesti oman tutkimukseni kannalta kolmea poliisin rikostorjunnan kannalta keskeistä toimenpideohjelman hanketta, jotka ovat

- harmaan talouden ja talousrikollisuuden tilannekuvatoiminto
- esitutkintaviranomaisten, Valtakunnansyyttäjänviraston, Verohallinnon sekä konkurssi-asiamiehen luoma toimintamalli, jota käytännössä soveltamalla voidaan varmistaa rikosvastuun kohdentaminen esitutkintaa rajaamalla sekä käyttämällä vaikuttavia hallinnollisia seuraamuksia
- ulosotto-, syyttäjä-, esitutkinta- ja veroviranomaisen yhteistyöhanke rikoksella saadun hyödyn jäljittämisen, turvaamisen ja poisottamisen tehostamiseksi.

Viranomaisten yhteinen tilannekuvatoiminto harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnassa perustuu eduskunnan tarkastusvaliokunnan ja Valtiontalouden tarkastusviraston esiin nostamaan tarpeeseen. Tilannekuvan tarkoitus on tunnistaa harmaan talouden ja talousrikollisuuden ilmiöitä ja

arvioida niiden vaikutuksia. Tilannekuvan ylläpito helpottaa osaltaan strategisten tavoitteiden jalkauttamisessa sekä strategioiden päivittämisessä. Toimenpideohjelmassa todetaan harmaata taloutta koskevan tiedon olevan tällä hetkellä analysoimatonta eri ministeriöiden alaisuudessa olevaa tilastotietoa. Käytössä oleva tilastotieto kertoo lähinnä eri viranomaistahojen toiminnallisesta tehokkuudesta. (Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma vuosille 2016–2020, 11).

Toimenpideohjelman tavoitteena on luoda yhteinen tilannekuva-toiminto, jossa on huomioitava viranomaisten ohella yksityisen sektorin toimijoita. Tilannekuvan tulisi perustua analysoituun tietoon, verkostoitumiseen sekä yhdessä sovittuihin työmenetelmiin. Talousrikostorjunnan johtoryhmän käynnistämä hanke tulisi toimenpideohjelman mukaan ottaa käyttöön erikseen määritellyn aikataulun mukaan. (Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma vuosille 2016 - 2020, 12.) Tässä yhteydessä voisi todeta sen, että poliisin analyysitoimintaa ollaan parhaillaan kehittämässä, mutta se ei välttämättä tue tarpeeksi tilannekuvan ylläpidossa ja strategisessa suunnittelussa.

Toimenpideohjelmassa esitetään talousrikostorjuntaa tekevien viranomaisten sekä keskeisten yhteistyötahojen (syyttäjät, verohallinto, konkurssiasiamies) kehittävän toimintamallin, joka selkeyttää voimassa olevia käytäntöjä rikosprosessiin liittyvään vastuun kohdentamiseen sekä hallinnollisten toimenpiteiden käyttöön rikosprosessin sijaan. Rikosprosessiin alkuvaiheen eli poliisille tulevien juttujen esikäsittelyä tulisi yhdenmukaistaa. Samalla rikosprosessin seuraaviin vaiheisiin pitäisi kyetä siirtämään rikosvastuun toteutumisen kannalta optimaalisia kokonaisuuksia, joista on karsittu turhat sivuhaarat pois joko esitutkintalain mukaisin tai muun lainsäädännön mahdollistamin keinoin. Toimenpiteitä seurataan käytössä olevilla mittareilla. (Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma vuosille 2016 - 2020, 25).

Rikoshyödyn jäljittämisen osalta toimenpideohjelma keskittyy voimassa olevien eri viranomaisten toimivaltasäännösten käyttökelpoisuuden arviointiin (Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma vuosille 2016 - 2020, 31). Toimenpideohjelmassa kiinnitetään erityisesti huomiota ulosottoviranomaisen mahdollisuuksiin puuttua keinotekoisin järjestelyihin. Poliisi on hiljattain päivittänyt oman rikoshyödyn jäljitykseen ja poisottamiseen liittyvän ohjeistuksensa. Hieman yllättäen toimenpideohjelmassa ei tässä yhteydessä mainita rahanpesurikosten esitutkintaa, joka tulee lähes poikkeuksetta arvioitavaksi niissä tilanteissa, joissa ulosottoviranomainen harkitsee keinotekoisien järjestelyjen olemassaoloa.

4.2 Poliisin talousrikostorjunnan johtaminen

Poliisin talousrikostorjunta perustuu tulosjohtamiseen, jonka taustalla vaikuttaa tavoitejohtaminen. Tavoitejohtamiseen liittyvässä prosessissa työntekijä ja tämän esimies sopivat yhdessä yhteisistä tavoitteista ja kehittämiskohteista. Samalla arvioidaan edellisvuoden tuloksia eli mitä työntekijä on saanut aikaiseksi. Palkkaukseen liittyviä asioita arvioidaan erikseen. Tavoitekeskustelut käydään vuosittain alkuvuodesta. Yksittäisessä tavoitekeskustelussa ei välttämättä käsitellä sen syvällisemmin poliisiyksikön strategisia tavoitteita vaan niissä keskitytään yksittäiselle talousrikosyksikölle asetettuihin määrällisiin tavoitteisiin. Osaamisen hallinta luo pohjan organisaatioiden kestäväälle menestykselle. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sellaisia käytänteitä, joilla on tarkoitus ihmisten toiminnan kautta saada aikaiseksi organisaation tavoitteiden mukaisia tuloksia. Henkilöstöjohtamisen rooli on muuttumassa tai muuttunut puhtaasti hallinnollisesta esimiestyöstä strategisempaan suuntaan, ja siinä tulisi huomioida muun muassa urasuunnittelua, osaamisen kehittämistä sekä organisaatorakenteen kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30).

Sisäasiainministeriön poliisiosaston 3.6.2004 tekemällä päätöksellä (SM-2004-01859/Va-42) poliisin valtakunnalliset avainprosessit ovat valvonta, hälytystoiminta, rikostorjunta ja lupahallinto. Rikostorjunnan osaprosessit ovat järjestäytyneen rikollisuuden torjunta, massarikosten torjunta sekä talousrikosten torjunta. Ennalta estävä toiminta sisältyy kaikkeen poliisin toimintaan. Avain- ja osaprosessijakoa käytetään muun muassa kustannusten seurannassa ja toiminnan suunnittelussa, seurannassa ja raportoinnissa (SM:n päätös 3.6.2004). Tämä 13 vuotta vanha päätös on edelleen voimassa ja poliisin talousrikostorjunnan pohjana.

Sisäministeriö ja Poliisihallitus tekevät vuosittain tulossopimuksen, jossa sovitaan poliisitoimen keskeisistä tulostavoitteista. Sopimus on voimassa vuoden ja siitä raportoidaan sisäministeriölle kaksi kertaa vuodessa. Vuoden 2017 tulostavoiteasiakirja on allekirjoitettu 16.12.2016 (SMDno-2016-1053). Tulostavoiteasiakirjassa linjataan sisäministeriön ja Poliisihallituksen keskinäinen tehtävänjako, arvot ja tulevaisuuden tavoitteet. Sisäministeriö vastaa muun muassa poliisin toimialan ohjauksesta ja valvonnasta sekä ministeriölle erikseen säädettävistä poliisin toimialan tehtävistä. Poliisihallituksen perustetehtävänä on sisäministeriön ohjauksessa alaistensa poliisiyksiköiden osalta suunnitella, kehittää, valvoa ja johtaa poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja.

Poliisin visiona on, että Suomi on Euroopan turvallisimaa maa, minkä takeena on ammattitaitoinen, palvelualtis, luotettava ja tehokkaasta organisoitu poliisi. Poliisin pitkän aikavälin strategiset linjaukset ovat turvallisuuden varmistaminen, rikollisuuden torjuminen, hyvien palveluiden

takaaminen sekä luottamuksen rakentaminen ja tehokas yhteiskunnallinen vaikuttaminen (SMDno-2016-1053).

Tulostavoiteasiakirja rakentuu hallinnonalan yhteisiin tavoitteisiin, joihin sisältyy kansainvälinen toiminta, toiminta ja talous sekä henkilöstö ja johtaminen. Toiminnan ja talouden osalta keskeisenä teemana on toiminnan sopeuttaminen, rakenteiden uudistaminen sekä prosessien kehittäminen. Kehittämisessä nostetaan esiin tutkimustoiminnan merkitys strategisille tarpeille. Viraston muut tulostavoitteet jakautuvat kolmeen asiakokonaisuuteen. Ensimmäisessä asiakokonaisuudessa tarkoitus on edistää valtioneuvoston sisäisen turvallisuuden selonteon mukaisia linjauksia. Toiseksi esitellään kahdeksan erityistä toiminnallista painopistettä, joista yhtenä kohtana mainitaan talousrikostorjunta. Talousrikostorjunnan osalta todetaan viranomaisyhteistyön tiivistäminen sekä harmaan talouden ja järjestäytyneen rikollisuuden torjunta yksityisellä turva-alalla myönnetyn erillisrahoituksen puitteissa. Kolmantena asiakokonaisuutena nostetaan esille poliisin toiminnan kehittäminen, jossa mainitaan useita eri operatiiviseen poliisitoimintaan liittyviä erilaisten järjestelmien kehittämishankkeita (SMDno-2016-1053).

Tulostavoiteasiakirjassa luetellaan lisäksi kymmenen erilaista kehittämiskohdetta vuosille 2018–2020. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on strategisen analyysiosaamisen kehittäminen, jota hyödynnetään poliisitoiminnan tavoitteenasettelussa, resurssien kohdentamisessa sekä vaikuttavuuden arvioinnissa (SMDno-2016-1053).

Tulostavoiteasiakirjassa seurattavat tunnusluvut liittyvät yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, toiminnalliseen tuloksellisuuteen sekä voimavarojen hallintaan. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta seurataan viidellä eri mittarilla, joista kansalaisten kokema turvallisuuden tunne ja luottamus poliisiin toteutetaan joka toinen vuosi kansalaisille osoitetulla kyselyllä. Toiminnallisen tuloksellisuuden osalta talousrikostorjuntaan liittyviä mittareita ovat ilmoitettujen ja päätettyjen talousrikosjuttujen suhde sekä takaisin saatu rikoshyöty. Tavoitteena on, että poliisi saisi päätettyä hieman enemmän talousrikosjuttuja suhteessa siihen, kuinka paljon juttuja tulee sisään. Takaisin saadun rikoshyödyn osalta tavoitteena on saada vuosittain yhteensä 35 miljoonaa euroa rikoshyötyä seuraavina vuosina. Tuloksellisuuden mittarina on lisäksi ilmoitettujen järjestäytyneeseen rikollisuuteen liittyvien juttujen (JR -jutut) määrä suhteessa päätettyihin juttuihin. Voimavarojen hallinnassa käsitellään poliisin toimintamäärärahoja sekä henkilöstön määrän kehitystä seuraavina vuosina. Molemmat ovat nykyisillä linjauksilla vähenemässä, vaikkakin poliisin talousrikostorjuntaan on osoitettu vuositasolla erillisrahoitusta (SMDno-2016-1053).

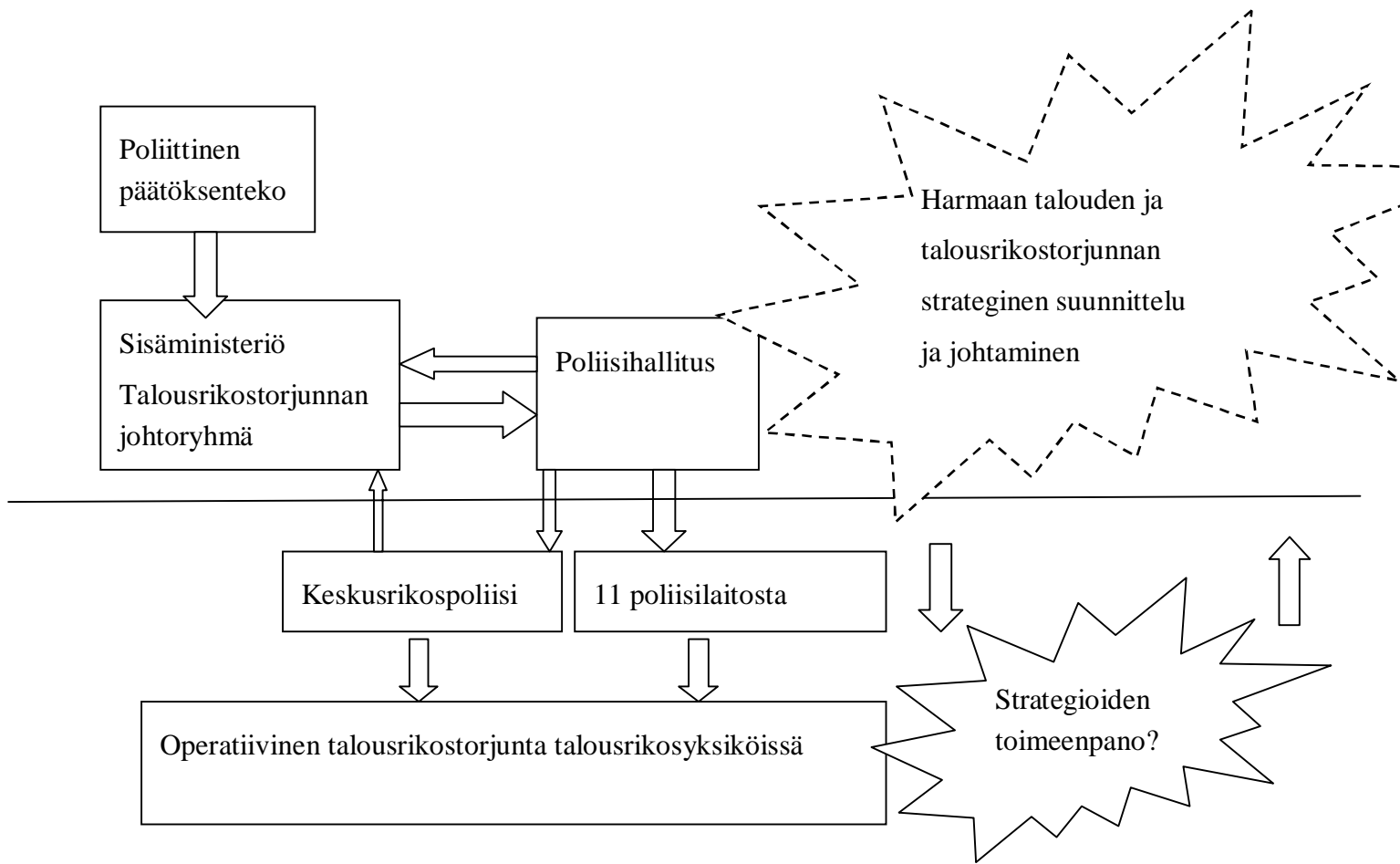
Poliisihallitus on vahvistanut toiminta- ja taloussuunnitelman vuosille 2018–2021 sekä tuloussuunnitelman vuodelle 2017 helmikuun 7. päivänä 2017. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa todetaan, että talousrikollisuuden torjuntastrategian ja toimenpideohjelman mukaiset hankkeet saatetaan käytäntöön ja niiden toteutumista seurataan. Samalla todetaan, että sähköisten toimintojen mahdollisuutta talousrikostorjunnassa laajennetaan ja kehitetään edelleen (Poliisin toiminta ja taloussuunnitelma vuosille 2018–2021 ja tuloussuunnitelma vuodelle 2017).

Yksittäisiltä poliisiyksiköiltä ei vaadita enää toiminta- ja taloussuunnitelmia (TTS) vaan poliisihallinnossa on siirrytty konserniperusteiseen toiminta- ja taloussuunnitteluun. Poliisihallitus tekee tuloussopimukset poliisiyksiköiden kanssa, joissa sovitaan keskeisistä tulostavoitteista ja resursseista. Toiminnan tuloksia seurataan ja arvioidaan osana valtiokonsernia sekä osana poliisin johtamis- ja ohjausjärjestelmää. Käytännössä tulostavoitteiden toteutumista seurataan sopimuskauden aikana poliisin johtoryhmässä, yksittäisen poliisiyksikön seuraavissa tuloussopimusneuvotteluissa sekä sopimuskaudelta laaditun tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yhteydessä. Poliisihallitus raportoi sisäministeriölle harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan resursseista ja tehostamismäärärahan käytöstä kuukausikohtaisesti neljännesvuosittain. Poliisiyksiköiden osalta Poliisihallitus määrittelee erikseen, millä tavalla tulosten, resurssien ja kehys- sekä erillisrahoituksen käytön seuranta ja raportointi toteutetaan. Poliisiyksiköiden on huolehdittava seurannan ja raportoinnin edellyttämistä toimenpiteistä tietojärjestelmissä ja ohjeistettava henkilöstö työaikakoodien käytössä. Seurannassa ja raportoinnissa on kyettävä erittelemään toisistaan kehysrahoitukseen ja erillisrahoitukseen kohdentuvat kustannukset. Poliisiyksiköt raportoivat tuloksista ja resursseista Poliisihallitukselle neljännesvuosittain 15. päivään mennessä (Immonen 27.5.2017).

Poliisihallitus lähestyy poliisiyksiköitä tuloussopimuskirjeellä alkusyksystä. Talousrikostorjuntaan liittyvät tunnusluvut liitetään osaksi poliisiyksiköiden tuloussopimuseasiakirjoja, jotka vahvistetaan Poliisihallituksen ja poliisiyksiköiden välillä loppuvuodesta. Samassa yhteydessä käsitellään poliisiyksikölle asetettujen tuloussopimusten toteutumista. Varsinaisen tilinpäätökset poliisiyksiköt laativat seuraavan vuoden alussa. Talousrikostorjuntaan liittyviä tuloussopimusten tunnuslukuja ovat päätettyjen talousrikosjuttujen tutkinta-aika (keskiarvo vuorokausina enintään), avoinna olevien ja päätettyjen talousrikosten määrä vuoden lopussa sekä haltuun saatu rikoshyöty (netto) euromääräisenä.

Jokaisessa poliisiyksikössä on talousrikostorjuntaa varten oma yksikkönsä, joka toimii joko pääpoliisiaseman yhteydessä tai hajautetusti useammalla poliisiasemalla. Keskusrikospoliisissa talousrikostorjuntaa tehdään hajautetusti, vaikkakin pääpaino on Vantaalla. Paikallispoliisin talousrikostorjunnan organisointiin on vaikuttanut poliisin hallintorakenneuudistus (PORA III). Tämän jälkeen useat poliisiyksiköt ovat edelleen muuttaneet omia organisaatorakenteitaan, mikä on vaikuttanut myös talousrikostutkintaan. Poliisihallituksessa työskentelee talousrikosasioista vastaava poliisitarkastaja. Talousrikostorjunnan johtoryhmä toimii sisäministeriön poliisiosaston osastopäällikön johdolla. Sisäministeriöstä jäsenenä ovat lisäksi poliisijohtaja sekä poliisitarkastaja. Poliisihallituksesta johtoryhmään kuuluvat poliisiylijohtaja ja poliisijohtaja sekä edellä mainittu talousrikosasioista vastaava poliisimies. Lisäksi johtoryhmään kuuluvat Keskusrikospoliisin päällikkö sekä apulaispäällikkö. Johtoryhmässä ei ole paikallispoliisista edustusta, vaikkakin valtaosa talousrikosasioista tutkitaan paikallispoliisissa.

Talousrikosasioiden strategisen johtamisen kannalta johtamisjänne johtoryhmän ja operatiivisen toiminnan välillä on erittäin pitkä, mikä nousee esiin myös tässä tutkimuksessa. Kuviossa 6 on esitetty, millä lailla strateginen suunnittelu ja johtaminen linkittyvät operatiiviseen toimintaan poliisin talousrikostorjunnassa.



Kuvio 6. Poliisin strategisen ja operatiivisen toiminnan linkittyminen

Poliisiyksiköissä keskitytään pääasiassa operatiiviseen toimintaan, jolloin strateginen suunnittelu jää varsin pitkälti Poliisihallituksen ja sisäministeriön vastuulle. Keskusrikospoliisi on ainut poliisiyksikkö, jolla on suoraan edustus talousrikostorjunnan johtoryhmässä.

5 TULOKSET

Teemahaastattelurunko sisälsi viisi erillistä teemaa, jotka lähetin etukäteen haastateltaville. Lisäksi olin tehnyt jokaiseen teemaan apukysymyksiä, joita en ennakolta kertonut haastateltaville. Käytännössä lähes jokaisessa haastattelussa käsiteltiin pääasiassa kolmea ensimmäistä teemaa. Teemat 4 ja 5 lisäsin haastatteluihin lähinnä siitä syystä, että näiden avulla haastateltavalla oli mahdollisuus myös tuoda esiin sellaisia asioita, joita en ollut etukäteen ymmärtänyt kirjata haastattelurunkoon. Teemahaastattelurunkoni sisälsi seuraavat teemat:

Teema 1: Miten talousrikosyksiköiden organisointi ja työprosessit tukevat talousrikostorjunnan tulostavoitteiden jalkauttamista?

Teema 2: Miten käyttökelpoisia talousrikostorjuntaan liittyvät tulostavoitteet ovat?

Teema 3: Miten strategista suunnittelua ja johtamista tehdään poliisin talousrikostorjunnassa ja miten se palvelee operatiivista toimintaa?

Teema 4: Käsitelmäärittelyä (Ei pakollinen, jos käsitelty edellisissä teemoissa)

Teema 5: Muut mielenkiintoiset aiheet ja kehittämissuhteet?

Esittelen seuraavissa luvuissa edellä mainittuihin teemoihin saatuja vastauksia (tuloksia). Käytän lisäksi suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, jotta lukija saa paremman kuvan siitä mitä eri asioihin on vastattu. Mikäli haastatteluissa esiintyy nimiä tai yksiköitä niin olen korvannut ne X.X. ja XX - merkinnöillä. Käytän haastatteluista lyhenteitä H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7 suorien lainausten jäljessä suluissa.

5.1 Miten talousrikosyksiköiden organisointi ja työprosessit tukevat talousrikostorjunnan tulostavoitteiden jalkauttamista?

Jokaisessa haastattelemassani talousrikosyksikössä oli hieman toisistaan poikkeava organisaatorakenne. Henkilöstömäärät vaihtelivat 26:n ja 87:n välillä. Ainoastaan kahdessa talousrikosyksikössä toiminta oli keskitetty yhteen toimipisteeseen. Muissa talousrikosyksiköissä oli hajautettuja toimintamalleja, joissa talousrikostutkintaa tehtiin useammassa eri toimipaikassa.

Jokaisessa paikassa talousrikostorjuntayksikön johto oli keskitetty pääpaikkaan. Tutkinnanjohtajilla ja tutkintaryhmänjohtajilla oli tärkeä rooli esimiestyössä yhtä poliisiyksikköä lukuun ottamatta, jossa ryhmänjohtaja on lähinnä projektitutkinnassa mukana oleva päätutkija. Lisäksi tutkinnanjohtajan ja tutkintaryhmänjohtajan roolit vaihtelivat varsin paljon eri talousrikostutkintayksiköiden kesken. Yhdessä talousrikosyksikössä roolit eivät olleet täysin selkiintyneet.

"Mutta ehkä ongelma on sitten siinä niin kuin talousrikostutkinnassa mikä meillä n semmonen vähän päivittäisjohtamiseen liittyvä, se ryhmänjohtajan asema, kun ne ryhmät ei oo kuitenkaan niin kovin suuria siellä n tutkinnanjohtaja jolla on selkeästi kuitenkin aikaa, paremmin kuin aikaisemmin kun sillä ei ole henkilöstöhallintoa. Se tutkinnanjohtajan ja ryhmänjohtajan välinen työnjako suhteessa sinne tutkijoihin, se on ehkä semmonen mikä meillä tällä hetkellä on hieman epämääräinen kyllä. Siinä tulee sitä päällekkäistä aina" (H5).

Organisaatorakenteella ja koolla on merkitystä siihen, millä lailla ne selviytyvät operatiivisessa toiminnassa niille asetetuista määrällistä tulostavoitteista. Pienemmissä talousrikosyksiköissä erilaiset poistumat vaikuttavat varsin paljon operatiiviseen toimintaan. Suurissa ja keskisuurissa talousrikosyksiköissä tätä ongelmaa ei välttämättä ilmene.

"...tulevaisuudessa ehdottomasti tulis mennä yhteen yksikköön koska siinä tulee se henkilöstöressurssien oikein kohdennettu käyttö, poistuu tää haavottuvuus pienissä ryhmissä jossa yksikin sairausloma tai joku muu poistuma halvaannuttaa sen pienen ryhmän toiminnan. Laatu, esikäsittely, viranomaisyhteistyö, kaikki saadaan ihan eri tasolle kun ei tehdä kaksin- tai kolminkertasta työtä" (H4).

Jokaisen talousrikosyksikön esitutkintaprosessissa oli omia erityispiirteitään. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin muun muassa esikäsittelytoiminto, joka yhdessä talousrikosyksikössä oli viety ehkä hieman muita pidemmälle prosessiajattelun näkökulmasta. Toisessa pienessä talousrikosyksikössä samaa esikäsittelytoimintoa oli kehitetty yhdessä hajasijoituspaikassa. Yhdessä talousrikosyksikössä syyttäjä oli kiinteästi mukana jo juttujen esikäsittelyvaiheessa.

"No meillä on tehostettu meidän prosesseja. Me tutkitaan koko ajan prosesseja. Kaikki mitä me tehdään, niin perustuu tietyillä prosesiin ja prosessin tutkimiseen ja siihen

että miten se, miten ne jutut liikkuu. Ja me koko ajan katotaan sitä että, jos jossain on vaikeuksia että joku osa-alue esimerkiksi ruuhkaantuu...Me tiedetään et meille tulee noin 300 juttua sisälle. Se on juttuvirta mikä pitää pilkkoo erilaisiks työvaiheiks.. Niin sitku tutkija saa sen niin siinä on valmis paketti..idiksenä on siinä että, tutkintasuunnitelmast tulee suoraan johdanto, me ei kirjoteta erikseen enää johdantoa. Me ollaan, jokainen työvaihe mietitty niin etku joku työvaihe meil tehdään täällä niin kukaan ei, ei tee sitä enää toisen kerran" (H1).

Talousrikosyksiköiden resurssit koettiin varsin riittäviksi ja asetetut tulostavoitteet varsin realistisiksi. Yhdessä keskusuuressa talousrikosyksikössä työskentelevä haastateltava oli tulostavoitteiden suhteen hieman skeptinen. Vastaavasti hän samalla korosti asiantuntijuutta, osaamista ja motivaatiota yksikkörakenteiden ja työprossien sijaan. Motivaatiopuoli nousi esiin myös muissa haastatteluissa. Yhdessä isossa talousrikosyksikössä rekrytointi koetaan suurimpana haasteena, mikä oli hieman yllättävää.

"mä en usko ylipäänsä siihen että se että onks, minkälainen se organisaatio ihan tasan tarkkaan niin mä en usko et sil on tulosten kannalt niin isoo merkityst kun sillä että rekrytointi on tehty oikein, ja simmot korvien väliltään kunnos olevii ihmisii jotka haluavat tehdä töitä niin mun mielestä jos siihen tilanteeseen päästään niin homma pelittää niin kun aina riippumatta siitä et mimmonen se organisaatio on" (H6).

"Jos mä pystysin pitää ton määrän täytenä, me varman selvittäis sillai että nenä on justiin vedenpinnan yläpuolella. Mutta tälläkin hetkellä mulla on tossa nyt viis vai kuus tyhjää määrääikaista virkaa, joita vaan kerta kaikkiaan ei saa täytettyä" (H2).

Haastatteluissa nousi varsin selkeästi esiin se, että jokainen haastateltava koki kehittävänsä omaa talousrikostorjuntayksikköä ja sen prosesseja, jotta tulostavoitteista selviydytään. Lähes kaikki haastatellut poliisimiehet kokivat olevansa pääasiassa operatiivisesta toiminnasta vastaavia esimiehiä. Tämä on varsin luonnollista siinä mielessä, että lähes jokainen heistä osallistui aktiivisesti esitutkintaan.

5.2 Miten käyttökelpoisia talousrikostorjuntaan liittyvät tulostittarit ovat?

Poliisin talousrikostorjunnassa on käytössä pääasiassa määrällisiä tulostittareita. Keskeisiä tulostittareita ovat:

- avoimien juttujen määrä
- päätettyjen juttujen määrä
- yli 24 kuukautta "vanhojen juttujen" määrä
- ilmoitettujen rikosvahinkojen ja takaisin saadun rikoshyödyn määrät
- tutkinta-aika.

Poliisin tietoon tullut talousrikollisuus on ollut kasvussa vuoden 2012 jälkeen. Poliisi kirjasi yhteensä 2087 uutta talousrikosasiaa vuonna 2016, mikä on noin 13 % enemmän kuin edeltävänä vuonna. Avoinna olevien talousrikosasioiden määrä pysytteli noin 2200 ilmoituksen tuntumassa vuosina 2013–2015. Tutkittavana olevien avoimien rikosasioiden määrä oli yhteensä 2508 vuoden 2016 lopussa. Kirjattujen uusien talousrikosasioiden määrä näkyy tutkittavana olevien eli avoimien rikosasioiden määrässä, joka on ollut vuodesta 2009 lähtien aiempaa suurempi. (Immonen 27.5.2017).

Käsittelen tässä luvussa mittarikohtaisesti, millä lailla haastateltavat kokivat sen, miten käyttökelpoisia talousrikostorjuntaan liittyvät tulostittarit ovat johtamisen kannalta. Tulokset erotellaan väliotsikoin.

Avoimien juttujen määrä

Tämän talousrikostorjunnan tulostittarin osalta haastattelijoilta saatiin monenlaisia vastauksia. Avointen juttujen määrään vaikuttaa viiveellä yhteiskunnan taloudellinen tilanne. Tämä ei ole kuitenkaan ainut selittävä tekijä. Avointen juttujen määrään vaikuttavat myös eri viranomaisten ja yhteistyötahojen (esimerkiksi verohallinto ja konkurssiasiamiehen toimisto) hallinnolliset ratkaisut siitä, minkälaisista jutuista he tekevät ilmoituksia poliisille. Yhdessä haastattelussa nostettiin esiin talousrikosjuttujen yhteneväinen luokittelu poliisihallinnossa. Resurssien kohdentamisen kannalta avoimien juttujen määrällä pitäisi olla vaikutusta.

" Se voi kertoa lainsäädäntömuutoksista sit se voi kertoa siitä että jollain tietyllä hallinnonalalla on siirrytty vaan ihan erilaiseen ilmoituskynnykseen" (H6.)

" Jos lähetään valtakunnassa tarkastelemaan, tää ehkä on semmonen mikä (varannan) kanssa on jollain tavoin ehkä läpikäytävissä vielä että tää luokittelu on yhteneväinen. Et se on oleellinen juttu että se läpi valtakunnan läpi luokiteltaisiin yhtenevästi. Niin kuin tilastot yleensäkin että ne kirjattaisiin samallailla" (H5).

Poliisin talousrikostorjunnan juttumäärän kasvu tulee olemaan erittäin haasteellista. Mikäli juttumäärä jatkaa kasvamistaan ja tutkintaresursseihin ei tule vastaavaa lisäystä tai ne jopa vähenevät, niin poliisin tulee etsiä uusia keinoja, millä lailla se selviää nykyisistä tulostavoitteista.

Päätettyjen juttujen määrä

Päätettyjen juttujen määrä kertoo poliisin talousrikostorjunnan tehokkuudesta, vaikkakaan siitä ei näe, kuinka vaikeita tai haastavia päätetyt talousrikosjutut ovat olleet. Poliisin talousrikostorjunnassa on käytössä kolmiportainen luokittelujärjestelmä, joka perustuu jutun arvioituun tutkinta-aikaan. Nopeat eli niin sanotussa ykkösluokassa tutkittavat jutut pitäisi pystyä hoitamaan kuukauden aikana. Kakkosluokan eli tavanomaisten juttujen arvioitu tutkinta-aika on 1-6 kuusi kuukautta. Kolmosluokan eli pitkäkestoisten juttujen tutkinta-aika on yli 6 kuukautta. Päätettyjen juttujen osalta pitäisi pystyä pääsemään tilastolukujen taakse ja huomioida kausivaihtelu. Edelleen yksittäisillä talousrikosyksiköillä on ollut tutkittavina paljon sellaisia asiakokonaisuuksia, jotka eivät edes ole talousrikosjuttuja.

"Päätettyjen juttujen määrä on hyvä mittari jos sen, jaetaan tutkijoiden lukumäärällä jotka ihan oikeasti on ollu siellä tutkinnassa. Siinäkin on aina, näis on kaikilla semmoset vaaransa että onko meidän juttuvaranto sit valtakunnassa ryhmällä samanlainen. että eri yksiköissä se luokittelu tapahtuu vähän eri perusteilla et mikä sitten on oikein luokiteltu mikä väärin koska eihän siinä oo mitään sellasta ihan täsmällistä, miten ne kuuluisi tehdä" (H6).

"Kyllä se minun mielestä kertoo siitä että toimiiko, miten yksikkö toimii että onko sellasta läpivirtausta ja, saahaanko me asioita eteenpäin että kyllä se kertoo vähän siitä yksikön hyvinvoinnista ja sillä tavalla että se prosessit toimii että jos se koko ajan

laahaa niin kyllähän se jotakin toimenpidettä sillon vaatii. Sillä lailla ihan hyvä mittari näin päällikön kannaltaki, seurattavana." (H7)

Talousrikostutkinnan läpivirtausta mitataan suhteuttamalla uusien rikosasioiden lukumäärä päätettyjen rikosasioiden määrään. Vuosien 2010–2015 aikana talousrikosasioita saatiin päätettyä enemmän kuin uusia asioita kirjattiin. Vuoden 2016 lopussa läpivirtaus hidastui ja suhdeluku oli 1,09. Ilmoitettujen rikosasioiden määrän kasvaessa poliisi on yleensä saanut päätettyä myös enemmän tutkintoja. Vuonna 2016 poliisi päätti yhteensä 1915 juttua, mikä on vähemmän kuin uusia rikosasioita kirjattiin sisään (Immonen 27.5.2017).

"...kuukausittain tehdään tää tilastot siitä et mis me mennään ja miten meidän juttuvarannot kasvaa. Ja paljonko tulee juttuja sisään suhteessa, paljonko pystytään päättämään" (H1).

Yli 24 kuukautta "vanhojen juttujen" määrä

Poliisin tilastojen mukaan yli kaksi vuotta vanhojen talousrikosasioiden suhteellinen osuus kääntyi vuoden 2012 jälkeen laskuun. Vuoden 2015 lopussa vanhojen asioiden osuus oli 16.1 % kaikista talousrikosasioista. Hidastuneesta läpivirtauksesta huolimatta vanhojen rikosasioiden osuus oli viime vuonna hieman alhaisempi (16 %) kuin vuoden 2015 lopussa. (Immonen 27.5.2017).

Haastattelujen perusteella vanhojen talousrikosasioiden seuranta pidetään tärkeänä mittarina ja siihen pystytään vaikuttamaan. Toisaalta lähes kaikissa haastatteluissa nousi esiin se, että juttujen venyminen johtuu varsin usein poliisista riippumattomista syistä. Suomessa on vielä toistaiseksi voimassa niin sanottu esitutkintapakko, mikä luo haastetta talousrikosasioiden käsittelyyn. Tässä nousee selkeästi esille laillisuusvalvonnan ja johtamisen merkitys.

"Se on mun mielestä periaatteessa tärkeä seurattava koska tällä kokemuksella mikä nyt on 15 vuoden ajalta, havaitsin sen että esimerkiksi, niin XX:n poliisilaitoksella.. on pystynyt jopa henkilökohtasella työpanoksella plus yhteistyössä näitten tutkinnanjohtajakollegoitten kanssa selkeesti vaikuttamaan siihen" (H4).

Ilmoitetut rikosvahingot ja takaisin saatu rikoshyöty

Alustuksena tuloksiin kerrataan tässä yhteydessä lyhyesti, mitä rikosvahingolla ja rikoshyödyllä tarkoitetaan ja miten ne ovat kehittyneet viimeisten vuosien aikana. Kaikissa päätetyissä talousrikosasioissa kirjattujen rikosvahinkojen kokonaismäärä oli noin 139 miljoonaa euroa vuonna 2016. Rikosvahinkojen määrä on ollut laskussa parina viime vuotena. Tämä on toisaalta myönteistä kehitystä. Viimeksi talousrikosvahinkojen määrä on ollut vuoteen 2016 verrattuna pienempi vuonna 2010. Poliisi kirjaa rikosvahinkoja kuvaavat luvut asianomistajan ilmoituksen tai muun selvityksen perusteella esituskintavaiheessa. Kirjattavien vahinkomäärien tarkkuuteen vaikuttaa muun muassa se, minkä tyyppisestä talousrikoksesta on kyse. (Esimerkiksi verohallinto kirjaa vältetyistä veroista verolajeittain tarkat laskelmat.) Rikosvahinkojen määrät täsmentyvät tyypillisesti vasta myöhemmin oikeudenkäyntivaiheessa. (Immonen 27.5.2017).

Rikosvahinkojen määriä kuvaavat luvut perustuvat kalenterivuoden aikana päätettyihin talousrikosasioihin, kun taas rikoshyödyn takaisinsaantia kuvaavat luvut perustuvat vuoden aikana talousrikoksista haltuun saatuun rikoshyötyyn riippumatta siitä, minkä vuoden rikosasiasta on kyse tai jatketaanko mahdollisesti kyseisten rikosasioiden tutkintaa. Aina vahingon ja hyödyn välille ei voida asettaa yhtäsuuruusmerkkejä. Rikosvahinkoa arvioidaan asianomistajan näkökulmasta ja rikoshyötyä rikoksesta hyötyneen näkökulmasta. (Esimeriksi vähän hyötyä tuottaneen teon yhteydessä saatetaan aiheuttaa asianomistajalle tuntuvaa vahinkoa). Poliisin tilastoihin merkitty haltuun saatu rikoshyöty voi liittyä vahingonkorvauksen maksamisen turvaamiseen, mutta myös siihen, että pakkokeinolla varmistetaan tekijän rikoksella hankkiman hyödyn menettäminen valtiolle. (Immonen 27.5.2017).

Talousrikosten rikosvahinkomäärien laskusuunnan tavoin vastaava kehitys on havaittavissa myös haltuun saadun rikoshyödyn määrässä. Vuodesta 2010 alkaen haltuun saadun rikoshyödyn määrä on mukailnut talousrikosten rikosvahinkojen määrässä tapahtuneita muutoksia. Poliisi kirjasi talousrikoksissa haltuun saatua rikoshyötyä vuonna 2016 hieman vajaat 15 miljoonaa euroa. (Immonen 27.5.2017).

Haastattelujen perusteella ilmoitettu rikosvahinko ei välttämättä ole kovinkaan käyttökelpoinen mittari, vaikkakin se kertoo, minkä suuruusluokan jutuista on kysymys. Toisaalta kaikista talousrikosjutuista ei välttämättä ole mahdollista kirjata täysin luotettavaa rikosvahinkoa. Pitäisi pystyä selvittämään tarkemmin, mitä rikosvahinkolukujen taustalla on.

"...korruptiojutuissa on vaikea laskea rikosvahinkoo. Jos mietitään että mitä se ois lopullisesti aiheuttanu kun joku henkilö on tehnyt jotakin saatuaan jonkun lahjuksen, ei sitä pysty oikeen millään määrittelemään sieltä. Rikosvahingon määrittely on oikeestaan musta vähän turhaa... ainahan sitä voidaan heittää pelii ravistaa hatusta jotain lukuja että tää ois vaikka tää urheilukenttä saatu puoleen hintaan jos ei ois tehty tämmösiä tämmösiä sopimuksia. Mutta niitten laskeminen ja määrittely, ei se oikeen se ei vaan toimi. Se mitä tavallaan rikosvahinkoja on pystytty estämään, tai mitä se rikosvahinko olisi ollut tai mitä se kenties, niin (jonkunlainen) se on aina. Ja musta se on vähän hankala, käyttää mittarina" (H2).

"No en mä sitä oikeen.. nää että mitä, mikä juttujen vahinko on että nuo, aika usein sen ohittaa että se nyt on mikä on ilmotettu että tietenkin se tärkeempi on se että mitä me saatas sieltä pois. En mä tuota mittaria, ainakaan ite jää, pidä mitenkään merkityksellisenä" (H7).

Rikoshyöty koetaan tärkeänä tulostittarina, mutta se on hieman tulkinnanvarainen. Toisaalta sitä pidetään yksinkertaisena, mutta jostain syystä tilastot eivät välttämättä päivitty oikein. Esitutkintavaiheessa käytetään pakkokeinoina takavarikkoa ja vakuustakavarikkoa, josta takavarikko on helpompi arvottaa, koska se saattaa olla esimerkiksi tilillä olevat varat. Vakuustakavarikon osalta täytäntöönpanon ja siihen liittyvän omaisuuden arvottamisen suorittaa ulosottoviranomainen. Esitutinnan päätyttyä poliisin pakkokeinoasiat siirtyvät syyttäjän ratkaistaviksi ja mahdollisten oikeudenkäyntien jälkeiset täytäntöönpanot vahingonkorvausasioiden täytäntöönpanon osalta siirtyvät asianomistajatahon vastuulle. Rikoshyöty on keskeinen tulostittari poliisin talousrikostorjunnassa ja sen merkitys nousi esiin haastatteluissa. Vastaavasti rikoshyödyn löytäminen koetaan tänä päivänä entistä vaikeammaksi ja siihen liittyy kausivaihtelua, mikä näkyy tilastoissa.

"Täähän on, mun mielestä ei ole selkee kyllä että mikä on valtakunnassa käytäntö.. Mutta se että, ihan esimerkinomaisesti että jos puhutaan että meillä on vakuustakavarikko 200 tuhatta euroa ja, menee täytäntöön ja joku kiinteistö sieltä pistetään täytäntöönpanon kohteeksi. Se että mitenkä huomioidaan jos siellä on vaikka pantattu jo sata tonnia ja ensisijaisesti menee jonnekin pankille vanhoihin velkoihin. Eli se vapaahan vaan on se mikä pitäis kirjata tietenkin. Tää nyt on tämmönen yks esimerkki mistä (varmaan jonkin verran) jo olettaisi että tässä pitäisi olla käytäntö kunnossa. Mutta sitten jos lähetään niihin arvoihin ja arvostuksiin ne on aina tulkinnanvarasia tietenkin. Kyllä siinä.. Ja sitten kun mietitään vielä sitä että

sehän päättyy meillä siihen TP-syyttäjään. Meillä ei oo mitään.. Että siinä ois semmonen seurannan ja tutkimuksen kohde kyllä" (H5).

Tutkinta-aika

Poliisin talousrikostorjunnan tutkinta-ajan määrittelyssä nousi esiin useampia näkemyksiä muun muassa siitä, mistä tutkinta-aika lasketaan. Haastatteluissa nousi esiin, että toisinaan kirjattu ilmoitus saattaa odottaa varsinaisia esitutkintatoimien aloittamista jopa vuoden. Edelleen esikäsittelytoiminnon kautta tutkinta-aikoihin liittyvä luokitus koettiin osassa haastatteluja tarpeettomana.

" Se aika, kun se juttu on siinä odottamassa sitä tutkintaan menoa, se aika pitää hyödyntää niin että kaikki se puuttuva aineisto tilataan siinä samana aikana, että se menee päällekkäin se odottava aika. Ettei käy niin että se juttu odottaa nyt vaikka puoli vuotta tai vuoden ja otetaan tutkintaan ja sitten alotetaan se, et no täältäähän puuttuukin tiliotteita ja muuta" (H3).

".mun mielestä se lähtee sillon kun siihen tehään ensimmäisii konkreettisii toimenpiteitä. Ja se ei tarkota esikäsittelyä vaan se tarkoittaa esimerkiksi kuulustelukertomuksen tekemistä ja kuulusteluihin kutsumista." (H5).

Käytössä olevat mittarit ovat pääsääntöisesti määrällisiä. Haastateltavilta kysyttiin erikseen ennalta estävään toimintaan ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvien asioiden mitattavuudesta. Näihin asioihin palataan tarkemmin luvussa 5.5.

5.3 Miten strategista suunnittelua ja johtamista tehdään poliisin talousrikos- torjunnassa ja miten se palvelee operatiivista toimintaa?

Tässä luvussa käsitellään strategisen ja operatiivisen johtamisen suhdetta erillisin väliotsikoin. Ensimmäisenä käsitellään talousrikos-
torjunnan tilannekuvaa, jonka jälkeen käsitellään rikosanalyysitoimintaa. Tämän jälkeen käsitellään strategiseen johtamiseen liittyvää yhteistyötä eri viranomaistahojen kanssa. Luvun lopussa käsitellään, millä tavalla talousrikos-
torjuntayksiköt pystyvät vaikuttamaan tulostavoiteasiakirjojen valmisteluun eli millä tavalla operatiivinen toiminta pystyy vaikuttamaan strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen.

Talousrikos- torjunnan alueellinen tilannekuva

Tämän teeman yhteydessä haastateltavilta kysyttiin alueellista tilannekuvaa sekä minkälaisia ilmiöitä on nousemassa esiin ja mahdollisesti poistumassa. Tässä yhteydessä tarkastellaan lähinnä tilannekuvan muodostumista. Haastattelujen perusteella jokaisessa talousrikos-
yksikössä pidetään yllä alueellista tilannekuvaa, mutta se vaihtelee. Joissakin yksiköissä tilannekuva perustuu ilmoitustietojen analysointiin. Muutamassa talousrikos-
yksikössä tilannekuva perustuu tiiviiseen viranomaisyhteistyöhön ja sitä kautta verkostoitumiseen. Yhdessä haastattelussa nousi esille, että tilannekuvan ylläpitäminen liittyy keskeisesti tulevaisuuden ennakointiin ja henkilöstön kehittämiseen.

*"...sitä tilannekuvaa näkee nyt siitä että minkälaisia juttuja tulee sisään mutta seihän on vähän semmosta jälkijättöä se tilannekuva sillä lailla että kyllä se, kyllä se analyysiyksikkö, ei oikein talousrikos-
torjuntaa, tue sillai että sieltä nostas ilmiötä" (H7).*

"Jos ajatellaan sitä et meidän tehdään koko ajan, me mietitään strategisel tasol sitä et miten me ryhmitellään meidän.. Se on, me nähdään pitkän.. Koko ajan ajatellaan suunnitellaan sitä pitkän tähtäimen, yksikön johtamista" (H1).

Talousrikostorjunnan valtakunnallinen tilannekuva

Talousrikostorjunnan valtakunnallinen tilannekuva pitäisi haastattelujen perusteella muodostaa alueellisista tilannekuvista. Alueellinen tilannekuva tulisi muodostaa yhdestä tai useammasta talousrikosyksiköstä (esimerkiksi pääkaupunkiseutu, Itä-Suomi, Länsi-Suomi, Pohjois-Suomi ja Sisä-Suomi). Valtakunnallisen tilannekuvan rakentamiseen liittyi jonkin verran kritiikkiä, vaikkakin sitä ollaan kehittämässä.

"mä oon sitä mieltä et tää pitäs jakaa, tää pitäis jakaa tää Suomi vähän toisel tapaa. Ajaa se isompiin lohkoihin jotta se tilannekuva tulis ihan toisenlaiseks. Johtamiseen nähen on joku 5-7 ois ihanteellinen johtamiseen" (H1).

"Mutta mä nään ihan vähintään yhtä tärkeenä kun se että on valtakunnallinen on myös se alueellinen tilannekuva, ja siinähan korostuu nimenomaan se että miten alueellisesti just nää edellä mainitsemasi viranomaiset kokoontuu ja muodostaa sen yhteisen tilannekuvan" (H4.)

Rikostiedustelu ja rikosanalyysitoiminta (RTA) talousrikostorjunnan tukena

Rikostiedustelu- ja rikosanalyysitoimintaa (RTA-yksikköä tai vastaavaa toimintoa) käytetään muutamassa talousrikosyksikössä, mutta se on pääosiltaan yksittäisiin talousrikosjuttuihin liittyvää. Parissa talousrikosyksikössä rikosanalyysiosaamista hyödynnetään ehkä muita enemmän, mutta varsinaisia toimeksiantopyyntöjä talousrikosyksiköt eivät oikeistaan tee ollenkaan tai hyvin vähän.

"RTA-yhteistyö on toimivaa XX:ssa mut se on hyvin juttukohtaista, elikkä ei oo semmosia ilmiön selvityksiä ymmärretty pyytää" (H4).

Esitutkintayhteistyö poliisin talousrikostorjunnassa

Esitutkintayhteistyö koetaan varsin toimivaksi keskeisten yhteistyötahojen kesken, vaikkakin se koetaan toisaalta hieman sirpaleiseksi. Osa yhteistyötahoista on eri ministeriöiden alaisuudessa, mikä osaltaan tuo haastetta. Yhteistyö vaatii poliisilta aktiivisuutta. Yhteistyön pitäisi olla selkeästi johdettua. Asioiden koordinointia ei nähdä välttämättä tarkoituksenmukaisena, koska siihen ei liity päätöksentekovaltuutusta.

"Mä oon aina vähä tiukkana näis koska mä nautin suunnattomasti siitä että, jos me tehdään niin että me ruvetaan johtamaan vaikka nyt, harmaan talouden torjunnas niin se pitäis olla oikeesti siel pitäis nää eri ministeriöt saada kaikki sidottuu sen alle. Siel pitäis olla henkilö joka ois valutettu siihen et sun tehtäväs on nyt hoitaa et tää homma jalkautetaan. Ja nyt ku meil on strategia olemas niin sä ajat tätä läpi" (H1).

Operatiivinen johtaminen vs. strateginen johtaminen

Tässä kohdassa kuvataan haastateltavien käsityksiä siitä, miten talousrikostorjuntayksiköt pystyvät vaikuttamaan yksikön tulostavoiteasiakirjojen valmisteluun ja millä tavalla operatiivinen toiminta palvelee strategista suunnittelua ja johtamista. Samalla kuvataan haastateltavien käsityksiä siitä, miten he kokevat poliisin talousrikostorjunnan strategisen johtamisen toimivan.

Haastattelujen perusteella useamman talousrikosyksikön esimiehiltä kysytään etukäteen määrällisistä tulostavoitteista, mutta käytännössä Poliisihallitus asettaa ne. Edelleen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan johtoryhmän tekeminen kuten myös Poliisihallituksen talousrikostorjunnan ohjaaminen koetaan yhden haastateltavan käsitystä lukuun ottamatta varsin etäiseksi operatiivisesta toiminnasta, vaikkakin toimenpideohjelmassa mainittuja asioita on alettu jo toteuttaa esimerkiksi ympäristörikosten osalta. Kaikki poliisin käytössä olevat määrälliset tulostimetrit eivät sovellu harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan seuraamiseen.

"No, kyl meil käytännös aina tulee sellanen sähköposti missä kysellään että mitäs me haluttais ens vuonna mut, kylhän fakta sit kuitenkin on sekin että ne tuppaa vaan olemaan vuodest toiseen vähän samoja et niis viljellään niitä sanoja tehostetaan parannetaan ja sit kun niit kattoo vuodest toiseen niit samoi" (H6).

"Kyllähän noita justiin on kaikennäköstä ennaltaestävää. Lähinnä se on koulutukseen liittyvää aika pitkälti ja tämmöstä informatiivista. Se on tietenkin yks mitä voi mitata että paljonko tehdään tämmöstä koulutukseen liittyvää työtä" (H5).

5.6 Yhteenveto haastatteluista

Luvussa viisi on esitelty haastateltujen näkemyksiä poliisin talousrikostorjunnan organisoinnista, prosesseista, käytössä olevien tulostulosten toimivuudesta sekä strategisesta johtamisesta. Haastatteluiden onnistumista edesauttoi se, että haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi teemat, joiden ympärille haastattelut rakentuivat. Lisäksi haastateltavat olivat erittäin motivoituneita vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluteemat 4 ja 5 oli tarkoitettu lähinnä täydentämään kolmea ensimmäistä teemaa. Valtaosa asioista käsiteltiin kolmessa ensimmäisessä teemassa, jolloin kahteen viimeiseen teemaan jäi varsin vähän asioita käsiteltäviksi.

Haastatteluiden litterointi auttoi tulosten kirjoittamisessa ja niitä on käytetty varsin paljon elävöittämään tutkimustulosten esittelyä. Luvussa kuusi esitetään haastatteluiden pohjalta johtopäätöksiä käsitellyistä teemoista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätösluku sisältää kolme alalukua, jossa ensimmäisessä käsitellään poliisin talousrikostorjunnan organisointia ja työprosesseja tulostavoitteiden jalkauttamisessa. Toisessa alaluvussa käsitellään poliisin talousrikostorjunnan tulostavoitteiden soveltuvuutta. Kolmannessa alaluvussa käsitellään strategisen johtamisen vaikutusta operatiiviseen toimintaan.

6.1 Talousrikostorjunnan organisointi ja työprosessit tulostavoitteiden jalkauttamisessa

Haastateltaviksi oli valittu seitsemän kokenutta talousrikostorjunnan ammattilaista, joista viisi toimi samalla yksikönjohtajana. Kahdessa talousrikosyksikössä yksikönjohtaminen oli vastuutettu sektorinjohtajalle, joka ei ollut mukana operatiivisessa talousrikostorjunnassa. Jokaisessa talousrikosyksikössä koosta riippumatta yritettiin kehittää muun muassa työprosesseja, jotta asetetuista tulostavoitteista selvitettäisiin. Esimerkiksi talousrikosyksikölle tulevien juttujen esikäsittelyä oli kehitetty monessa paikassa. Lisäksi tutkintaprosessia esimerkiksi verottajan ja pesähoitajien kanssa pyrittiin kehittämään. Hieman yllättävää oli se, että monessa paikassa talousrikosyksikön johtaja oli aktiivisesti mukana "esikäsittelemässä" juttuja. Näissä yksiköissä työprosessit oli rakennettu siten, että kaikki jutut kulkivat yksikönjohtajan kautta.

Poliisin talousrikostorjunnan hajauttaminen useampaan eri toimipisteeseen nähtiin varsin haastavana johtamisen kannalta. Lisäksi pienet yksiköt (henkilömäärä alle 30) koettiin varsin haavoittuviksi, mikäli työntekijöitä on erilaisten poistumien johdosta pois perustehtävästään. Keskisuurissa ja suurissa yksiköissä pienet poistumat eivät vaikuta operatiiviseen toimintaan. Näissä yksiköissä haasteellisina koettiin kuitenkin henkilömäärän pitäminen asetetuissa tavoitteissa. Lisäksi juttuvaranto koettiin osassa haastatteluja hieman ongelmalliseksi. Talousrikostutkijoiden määrä oli useammassa keskisuurissa ja isossa yksikössä pienempi, kuin mitä talousrikostutkintaan on kohdennettu. Yhtenä ongelmana nostettiin esiin rekrytointi. Toisaalta nostettiin esiin erilaiset poistumat. Juttuvarannon suhteen että osassa talousrikosyksiköitä tutkitaan sellaisia rikosasioita, jotka eivät ole talousrikoksiksi luokiteltuja. Talousrikosyksiköiden pitäisi pystyä raportoimaan myös siitä, kuinka paljon se käyttää resursseja muuhun, kuin talousrikostutkintaan.

Monessa haastattelussa painotettiin kokemuksen, osaamisen ja ammattitaidon merkitystä, jotta asetetuista tulostavoitteista selvitään. Työprosessien kriittistä tarkastelua tehtiin ainoastaan

muutamassa yksikössä. Sitä vastoin monessa haastattelussa nousi esiin se, että oma käytössä oleva organisaatiomalli soveltuvuus hyvin poliisin talousrikostorjuntaan. Toisaalta tämä on luonnollista, koska haastateltavina oli monta talousrikosyksikön toiminnasta vastaavaa. Laamasen (2009, 252) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu sinä toimivien ihmisten arvomaailman kautta. Organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii muutosta tiedostamattomaan toimintamalliin.

Poliisin talousrikostorjunnan organisointia tulisi arvioida uudelleen. Etäjohtamisesta pitäisi päästä eroon. Talousrikosyksiköiden koko pitäisi olla riittävän suuri, jotta yksittäiset poistumat eivät heikennä niiden toimintaedellytyksiä. Pääkaupunkiseudulla toimii neljä erillistä talousrikosyksikköä maantieteellisesti lähellä toisiaan. Pääkaupunkiseudun osalta pitäisi tarkastella sitä kuinka tarkoituksenmukainen tämä rakenne on. Mahdollisten rakennemuutosten tarkoituksena on muun muassa parantaa tosiasiallista johtamismahdollisuutta ja purkaa turhia päällekkäisyyksiä. Työprosessien tarkastelun avulla on mahdollista löytää operatiiviseen toimintaan liittyviä hyviä käytänteitä, jotka lisäävät laatua sekä tehokkuutta.

6.2 Talousrikostorjunnan tulostulokriteerien soveltuvuus

Poliisin talousrikostorjunnassa on käytössä käytännössä kuusi määrällistä tulostulokriteeria, joiden avulla pystytään seuraamaan yksittäisen talousrikosyksikön tehokkuutta. Sitä vastoin määrälliset mittarit eivät kerro, kuinka vaativia juttuja yksittäisellä talousrikosyksiköllä on. Haastatteluissa nousi esiin juttujen vaativuus, mihin ei tässä tutkimuksessa saatu lisäselvitystä. Sitä vastoin juttujen luokittelu niiden arvioidun keston suhteen koettiin monessa haastattelussa tänä päivänä tarpeettomana.

Avointen juttujen määrä koettiin tärkeäksi mittariksi, kun arvioidaan muun muassa tutkintaresursseja ja niiden riittävyyttä. Määrään vaikuttavat myös eri viranomaisten ja erityisesti verohallinnon toimet harmaan talouden torjunnassa. Konkurssimenettelyyn liittyvät velallisen rikokset ovat toisaalta tasaantuneet, sillä konkurssiasiamiehen toimisto on ohjeistanut pesähoitajia tutkintapyyntöjen tekemisessä.

Päätettyjen juttujen määrä kertoo varsin paljon poliisin talousrikostorjunnan tehokkuudesta, vaikkakaan se ei suoraan kerro, millä lailla talousrikosjutut etenevät syyteharkinnassa ja sen jälkeen. Päätettyihin juttuihin liittyy kausivaihtelua eivätkä ne ole sidoksissa kalenterivuosiin. Edelleen yksittäisillä talousrikosyksiköillä on tutkittavana paljon sellaisia asiakokonaisuuksia, jotka eivät edes ole talousrikosjuttuja. Talousrikostutkinnan läpivirtausta mitataan suhteuttamalla uusien

rikosasioiden lukumäärä päätettyjen rikosasioiden määrään. Viime vuonna (2016) läpivirtaus hidastui, mikä näkyy muun muassa juttuvarantojen kasvuna.

Vanhojen talousrikosasioiden eli yli 24 kuukautta vanhojen juttujen määrä koettiin hyväksi mittariksi, mutta tässä yhteydessä nousi esiin kirjaamiskäytäntöjen erilaisuus. Haastatelluilla oli hieman toisistaan poikkeavia käsityksiä siitä, milloin esitutkinta tulisi kirjata aloitetuksi, mikä vaikuttaa esitutkinnan keston. Lisäksi esitutkintayhteistyö syyttäjien kanssa saattoi toisinaan tarkoittaa sitä, että poliisin tutkinta-ajat pitenevät. Tämä johtui siitä, ettei syyttäjällä ollut mahdollista työkiireiden takia ottaa valmista esitutkintapöytäkirjaa syyteharkintaan. Tällöin yksittäinen talousrikosasia lisäsi poliisin tutkinta-aikoja. Näin ei ollut kuitenkaan kaikissa talousrikosyksiköissä.

Ilmoitettuja rikosvahinkoja ei koettu kovinkaan tärkeäksi mittariksi, vaikkakin se kertoo toisaalta poliisille tulevien talousrikosepäilyjen vakavuudesta. Toisaalta rikosvahinko on varsin vaikea määritellä esimerkiksi korruptioon liittyvissä tai yrityssalaisuuksiin liittyvissä rikosasioissa. Sitä vastoin takaisin saatu rikoshyöty koettiin tärkeäksi mittariksi, vaikkakaan se ei kerro rikosprosessin lopullista lopputulosta eikä sitä edes seurata. Talousrikosten rikosvahinkomäärien laskusuunta korreloi haltuun saadun rikoshyödyn määrän kanssa. Vuodesta 2010 alkaen haltuun saadun rikoshyödyn määrä on mukaillut talousrikosten rikosvahinkojen määrässä tapahtuneita muutoksia. Rikoshyödyn jäljitys koetaan entistä vaikeampana talousrikosasioissa.

Poliisin operatiiviseen talousrikostorjuntaan liittyvien mittaristojen toimivuus on hyvin kiteytetty yhdessä haastattelussa:

"Joo niinku mää sanoin nää mittarit mitä meil on esimerkiks tällä hetkellä. Me seurataan juttutilanteit, paljo meil on avoimena, paljo on kirjatut, paljon on päätetty. Niin me seurataan koko ajan. Seurataan tutkinnan keskiarvo paljo meil on päätetyillä tutkinnan keskiarvo. Seurataan yli 24 kuukautta vanhoi. Seurataan, aika tarkasti koko ajan et paljoko saadaan omaisuutta takasin. Tää kertoo siit yksikön tilanteest miten se toimii ja, niin pois päin. Se on sen yksikön kannalta sellasii keskeisii mittareit et upotaanks me vai kellutaanko me vai johdetaanks tätä yksikköä oikeesti. Ne kertoo vähä siitä" (H1)

Poliisin talousrikostorjunnassa käytössä olevien tulostittareiden luotettavuuteen liittyy jonkin verran epävarmuustekijöitä eivätkä ne välttämättä ole täysin vertailukelpoisia eri yksiköiden välillä. Toiminnallisen tehokkuuden kannalta käytössä olevia mittareita olisi mahdollista kehittää. Esimerkiksi päätettyjen juttujen määrää voisi verrata käytössä oleviin resursseihin eli käytännössä

päätetyt jutut tutkijaa kohden tietyllä aikavälillä. Lyhyin aikaväli voisi olla kuukausi, jolloin saataisiin oikea ja reaaliaikainen tieto tutkintaresursseista ja niiden tehokkuudesta. Kuukausiseurannan ohella voisi asiaa seurata neljännesvuosittain ja viimeistään loppuvuodesta, jolloin olisi mahdollista laskea keskiarvoja, koska tutkijoiden tehokkuudessa on päätettyjen juttujen osalta kausivaihtelua. Tähän vaikuttavat muun muassa juttujen tutkintavaiheet, mutta myös tutkijoiden poistumat. Samassa yhteydessä tulisi tarkentaa ja yhdenmukaistaa talousrikosjuttujen luokittelu.

Hieman vastaavalla tavalla voisi seurata rikoshyötyä, jonka voisi linkittää yksittäisen työntekijän tulostavoitteisiin, mitä kautta olisi mahdollista saada ehkä realistisempi kuva yksikölle asetetuista rikoshyötytavoitteista. Tällä hetkellä talousrikosyksiköille asetetaan takaisin saatuun rikoshyötyyn liittyviä tavoitteita, mutta ne perustuvat lähinnä edellisvuosien tilastoihin. Henkilöresursseihin sidoksissa olevat rikoshyötytavoitteet voisivat olla vertailukelpoisempia kuin nykyiset yksiköille asetetut tulostavoitteet. Talousrikosyksiköille tulee asettaa rikoshyötytavoitteita, mutta ne voisivat perustua tosiasiallisesti talousrikostutkintatyötä tekevien poliisimiesten määrään, joka kerrotaan yksittäiselle talousrikostutkijalle kohdistuvasta laskennallisesta rikoshyötytavoitteesta. Tällä laskukaavalla voitaisiin arvioida yksikölle Kamenskyn (2008, 218) mainitsema realistinen rikoshyödyn tavoitetaso. Esimerkki: Talousrikosyksikössä on yhteensä 40 tutkijaa, joille jokaiselle asetetaan 70 000 euron rikoshyötytavoite. Edellä mainitulla laskentakaavalla yksikön kokonaisrikoshyötytavoite on 2,8 miljoonaa euroa. Yksittäiselle talousrikostutkijalle asetetuissa henkilökohtaisissa tulostavoitteissa tulee toki huomioida hänen osaamistasonsa sekä minkälaisia juttuja hänellä on tutkittavana. Aloittelevalle tutkijalle ei välttämättä kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista asettaa samanlaisia tulostavoitteita, kun kokeneemmalle tutkijalle. Edellä kuvatus laskentakaavan tulisi olla samanlainen jokaisessa poliisiyksikössä jolloin olisi mahdollista käyttää yhdenvertaista mittaria eri talousrikosyksiköiden välillä. Tavoitteet perustuisivat tosiasialliseen tutkijamäärään sen sijaan, että yksikölle asetetaan rikoshyötytavoite vailla minkäänlaista tietopohjaa. Tässä esimerkissä tulisi huomioiduksi samalla mahdolliset poistumat.

Yhdistelemällä käytössä olevia mittareita olisi mahdollista arvioida prosessien toimivuutta. Samalla käytössä oleviin mittareihin liittyvät kirjauskäytännöt pitäisi yhdenmukaistaa. Hyvä esimerkki on tutkinnan aloittamiseen liittyvän ajan kirjaaminen, joka tällä hetkellä vaihtelee eri yksiköiden välillä varsin paljon. Tätä varten talousrikosyksiköitä tulisi ohjeistaa muun muassa siitä, mikä on esikäsittelyä ja mikä varsinaista esitutkintaa.

Prosessien toimivuuden arvioinnin kautta on mahdollista arvioida asetettujen tavoitteiden realistisuutta. Prosessien toimivuuden arviointi liittyy keskeisesti myös laatuun. Toimivien

prosessien avulla laatu paranee, mikä talousrikostutkinnassa voisi merkitä esimerkiksi tutkinta-aikojen lyhenemistä sekä lisätutkintapyyntöjen vähenemistä. Prosessien toimivuuteen liittyy keskeisesti talousrikosjuttujen luokittelu, jota sovelletaan hieman eri tavalla eri talousrikosyksiköissä. Luokittelujärjestelmän soveltamista tulee yhdenmukaistaa.

Käytössä oleva luokittelujärjestelmä ei sovellu reaaliaikaisten talousrikosasioiden tutkintaan. Reaaliaikaisilla jutulla saatetaan kuitenkin saavuttaa sekä ennalta estävyyttä että yhteiskunnallista vaikuttavuutta, joihin strategisilla tavoitteilla pyritään. Reaaliaikaisten juttujen määrä voisi olla hyvä tulosmittari, jolla prosesseja kytketään strategiaan tavoitteisiin (Laamanen 2009, 249).

6.3 Strategisen johtamisen vaikutus operatiiviseen toimintaan

Poliisin operatiivisessa talousrikostorjunnassa käytössä olevat määrälliset tulostittarit eivät sovellu harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan seuraamiseen. Moni haastateltava koki olevansa lähinnä operatiivinen johtaja, jonka ei tarvitse välttämättä edes miettiä talousrikostorjuntaan liittyvää strategista suunnittelua ja johtamista. Monessa haastattelussa nousi esille jopa se, että strateginen johtaminen kuuluu esimiesviraston (lähinnä Poliisihallitus) toimenkuvaan. Talousrikostorjunnan johtoryhmän toiminta koettiin varsin etäiseksi. Toimenpideohjelmassa mainittuja asioita esimerkiksi ympäristörikosten tutkintaan liittyen oli kuitenkin alettu toteuttaa talousrikosyksiköissä. Osaa haastateltavista kuultiin talousrikostorjuntaan liittyvistä määrällisistä tulostavoitteista, kun poliisiyksiot valmistautuivat tulostavoiteneuvottuihin Poliisihallituksen kanssa. Silti asetetut tulostavoitteet koettiin annettuina eikä niihin välttämättä pystytä vaikuttamaan.

Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategiaan pitäisi laatia omat seurantamittarit, jotta pystyttäisiin seuraamaan, millä lailla strategiset tavoitteet toteutuvat. Tulostittareiden yhteydessä haastateltavat nostivat esiin tiedottamisen merkityksen, kun käsiteltiin ennalta estävän toiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkitystä poliisin talousrikostorjunnassa. Molemmat käsitteet koettiin varsin haasteelliseksi mitata. Jokaisessa haastattelussa korostettiin niin ikään sidosryhmäyhteistyön sekä koulutuksen merkitystä, jotta poliisi pystyy vastaamaan talousrikostorjuntaan liittyviin haasteisiin. Kohdevalintamenettely nähtiin hyvänä keinona lisätä sekä ennalta estävyyttä että yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Jokaisessa poliisiyksikössä toimii jonkinlainen analyysitoiminto, joka palvelee sekä poliisiyksikön johtoa että operatiivista poliisitoimintaa. Talousrikosyksiköt hyödyntävät operatiivisessa toiminnassa yksittäisissä rikosasioissa analyysitoimintoa sekä poliisiyksiköt muita resursseja muun muassa reaaliaikaisten juttujen tutkinnassa. Edelleen yksittäisissä tapauksissa on hyödynnetty esimerkiksi harmaan talouden selvitysyksikön tarjoamia palveluja, mutta talousrikostorjuntaan liittyvä alueellinen tilannekuva perustuu varsin pitkälti historiatietojen eli jo tutkittaviksi tulleiden juttujen analysointiin. Valtakunnallinen tilannekuva tulisi muodostaa alueellisista tilannekuvista. Yksittäinen poliisiyksikkö koosta riippumatta saattaa kuitenkin olla liian pieni, kun muodostetaan alueellista tilannekuvaa. Hyvänä esimerkkinä voi mainita pääkaupunkiseudun, jonka alueella toimii neljä talousrikosyksikköä. Nämä ovat kehittäneet operatiivista toimintaa muun muassa perustetun yhteistyöryhmän avulla.

Talousrikosasioiden strategisen johtamisen kannalta johtamisjänne johtoryhmän ja operatiivisen toiminnan välillä on liian pitkä, mikä nousee esiin myös tässä tutkimuksessa. Haastattelujen perusteella voidaan myös todeta, ettei strategisen johtamisen merkitystä mielletä operatiivisessa toiminnassa. Tämä tukee teoriaosuudessa esitettyä David Nortonin tutkimusta, jonka mukaan 90 prosenttia yrityksistä epäonnistuu strategiansa toteuttamisessa. Nortonin mukaan tärkeimmät syyt tähän ovat siinä, että 85 prosenttia johtajista käyttää vähemmän kuin tunnin kuukaudessa strategiasta keskusteluun.

Niemelä & Pirker & Westerlund (2008, 63–65) toteavat, että strategisen suunnittelun ja budjetin laatimisen yhteensovittaminen on haastavaa. Tämä on tyypillistä poliisin talousrikostorjunnassa, jossa toimintaan osoitetut resurssit ja käytännön tekeminen eivät ole keskenään välttämättä tasapainossa. Useassa talousrikosyksikössä tutkitaan muun muassa sellaisia rikosasioita, jotka eivät ole talousrikoksiksi luokiteltavia. Käytännössä talousrikostorjuntaan osoitettuja resursseja käytetään osittain johonkin muuhun poliisitoimintaan kuin mihin niitä on tarkoitettu käytettävän.

7 POHDINTA

Pohdintaosuus sisältää kaksi lukua. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään poliisin talousrikostorjunnan organisointia ja strategista johtamista. Toisessa alaluvussa käsitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä kehittämiskohteita.

7.1 Poliisin talousrikostorjunnan organisointi ja strateginen johtaminen

Voimassa olevan kansallisen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategian pohjalta sisäministeriön johdolla toimivalle talousrikostorjunnan johtoryhmälle annettiin toimeksianto laatia toimenpideohjelma strategian toteuttamiseksi. Toimenpideohjelman tulee sisältää konkreettisia toimenpiteitä aikatauluineen sekä keinoja toimenpiteiden vaikutusten arvioimiseksi. Toimenpideohjelmaa on mahdollista päivittää sen voimassaolon aikana.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että operatiivisella tasolla tiedetään varsin hyvin edellä mainitun johtoryhmän olemassa olo sekä sen tehtävä. Toimenpideohjelmassa mainittuja asioita on alettu toteuttaa operatiivisella tasolla, vaikkakin poliisia ei suoraan koske kuin muutama toimenpideohjelmassa mainittu asiakokonaisuus. Muun muassa ympäristörikosasioihin, korruption tunnistamiseen, rikoshyödyn jäljittämiseen sekä esitutkintaprosessin kehittämiseen on panostettu. Johtoryhmän kokoonpanon osalta kannattaisi ehkä huomioida nykyistä paremmin paikallispoliisin edustus. Vaikkakin Poliisihallituksella ja Keskusrikospoliisilla on varsin vahva edustus tässä johtoryhmässä, se koetaan operatiivisella tasolla varsin etäiseksi. Poliisihallituksessa on tapahtunut vuoden 2014 jälkeen paljon henkilövaihdoksia, jotka ovat selkeästi heikentäneet esimiesviraston toimintakykyä vastata poliisiyksiköiden ohjaamisesta ja johtamisesta talousrikostorjunnassa.

Paikallispoliisin talousrikostorjunnan edustuksen huomioiminen johtoryhmässä ei tarkoita sitä, että johtoryhmän kokoa pitäisi kasvattaa 11 uudella jäsenellä. Paikallispoliisin edustuksen huomioiminen nykyistä paremmin vaatii esimiesvirastolta (Poliisihallitus ja sisäministeriö) jämäkämpää johtamisotetta sekä strategisten tavoitteiden konkretisointia, jotta operatiivinen taso ymmärtää strategisen johtamisen merkityksen operatiiviselle toiminnalle ja päinvastoin. Operatiivisesta toiminnasta on saatava tietoa strategiseen suunnitteluun ja sitä kautta johtamiseen. Käytössä olevien tulostittareiden seuranta liittyy lähinnä historiatietoihin, jotka eivät voi sinällään olla pohjana strategiselle suunnittelulle. Strategisessa suunnittelussa mietitään tulevaisuutta, ei menneisyyttä, johon käytössä olevat mittarit antavat lähinnä vastauksia. Talousrikostorjunnan

johtoryhmässä pitää olla taho, jolla on oikeasti syvä tietämys operatiivisesta talousrikostorjunnasta. Tätä tietämystä on mahdollista lisätä muun muassa jalkautumalla nykyistä paremmin talousrikosyksiköihin.

Poliisiyksiköiden organisaatorakenteet eivät välttämättä tue riittävällä tavalla poliisin talousrikostorjuntaa. Talousrikollisuus ei rajoitu yksikkörajoihin vaan sitä toteutetaan ympäri Suomea pääpainon ollessa eteläisessä Suomessa. Talousrikosyksiköistä löytyy operatiiviseen toimintaan liittyvää osaamista. Johtamisjänne talousrikostorjunnan johtoryhmän ja operatiivisen toiminnan välillä on kuitenkin liian pitkä. Strategista suunnittelua ei operatiivisessa toiminnassa koeta kaikissa talousrikosyksiköissä kovinkaan tärkeäksi vaan tässä luetaan esimiesvirastoon eli lähinnä Poliisihallitukseen. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että operatiivisessa talousrikostorjunnassa toimivien esimiesten tietämystä strategisesta johtamisesta tulee lisätä koulutuksen kautta. Tässä tutkimuksessa ei ole haastateltu yhtään rikostorjunnan sektorinjohtajaa saati poliisitoimintalinjan apulaispäällikköä. Operatiivisesta talousrikostorjunnasta vastaavien tietämyksen lisääminen strategisesta johtamisesta ei paranna tilannetta, mikäli sektorijohto taikka päällikkötaso ei ole riittävästi perillä talousrikostorjunnan strategisista tavoitteista ja niiden jalkauttamisesta.

Poliisin talousrikostorjunnan operatiivisessa toiminnassa työskentelee tällä hetkellä 479 henkilöä. Erillisrahoituksen turvin talousrikostorjuntaan on rekrytoitu lisäksi vielä 103 henkilöä. Talousrikostutkijoiden tosiasiallinen määrä on hieman alle 500. Henkilömäärän vaihteluun vaikuttavat erilaiset poistumat. Operatiivisen toiminnan kannalta pienet alle 30 henkilön talousrikosyksiköt ovat varsin haavoittuvia. Lisäksi talousrikostutkinnan hajauttaminen yksittäisissä poliisiyksikössä vaikeuttaa operatiivista toimintaa ja sen johtamista.

Poliisin hallintorakenneuudistuksen (PORA III) myötä syntyi yhteensä 12 poliisiyksikköä, jotka kukin vastaavat talousrikostorjunnasta. Talousrikostorjunnan organisoinnin kannalta osassa poliisiyksiköistä on kuitenkin toiminnan kannalta liian hajallaan olevia talousrikosyksiköitä. Tässä tilanteessa saattaisi olla hyvä miettiä, onko jokaisessa poliisiyksikössä tarkoituksenmukaista pitää yllä talousrikostorjuntaa vai kannattaisiko siirtyä hieman suurempiin yksiköihin, jolloin talousrikostutkintaa suoritettaisiin yksikkörajat ylittäen. Samalla resurssien kohdentamista olisi helpompaa ohjailla.

Pääkaupunkiseutu on selkeästi yksi talousrikostorjunnan toiminta-alue. Länsi- ja Itä-Suomi voisivat ehkä muodostaa omat alueensa. Samoin Keski-Suomi ja Pohjois-Suomi voisivat olla omat alueensa. Resurssien kohdistamiseen vaikuttaisi muun muassa se, kuinka paljon juttuja milläkin alueella on.

Johtamisjännettä kannattaisi ehkä samalla arvioida uudelleen, koska operatiivisen toiminnan ja talousrikostorjunnan johtoryhmän välillä on liian monta väliporrasta. Yksittäisten poliisiyksiköiden päällikkötaso ei välttämättä ole täysin perillä talousrikostorjunnan erityispiirteistä. Poliisi on viime vuosina saanut talousrikostorjuntaan erillisrahoitusta, mutta talousrikostorjuntaa ei voi perustaa erillisrahoitukseen. Päinvastoin saattaa hyvinkin olla, että erillisrahoitus loppuu lähivuosina. Haasteen talousrikosyksiköiden nykyistä tehokkaammalle keskittämislle saattavat muodostaa muun muassa talousrikostorjunnassa työskentelevien henkilöiden työssäkäymisalueet. Henkilöstö ei välttämättä ole valmis siirtymään nykyisistä toimipaikoistaan.

Lähes jokaisessa talousrikosyksikössä mietitään keinoja esitutkintaprosessin kehittämiseksi. Talousrikostorjunnassa esitutkintaprosessin kehittäminen ei onnistu ainoastaan poliisin omilla toimilla vaan se vaatii entistä parempaa verkostoitumista ja yhteisten toimintamallien hyväksyntää eri yhteistyötahojen kanssa. Verohallinto uudisti organisaatiotaan. Harmaan talouden tarkastuksiin liittyvä organisointi on nyt valtakunnallisesti yhden operatiivisen johdon alaisuudessa. Valtakunnanvoudinviraston organisaatio on uudistumassa ja erikoisperintää ollaan keskittämässä valtakunnallisesti yhden johdon alaisuuteen. Syyttäjälaitos on myös uudistamassa organisaatiotaan, mikä käytännössä tarkoittaa syyttäjäyksiköiden vähentymistä. Lisäksi aluehallintovirastoja koskeva organisaatiouudistus on vireillä. Keskeisten yhteistyöviranomaisten ohella poliisin tulee myös tarkastella omaa talousrikostorjunnan organisointiaan, jotta yhteistyö toimii jatkossa entistä paremmin.

Toimenpideohjelmassa mainitaan viranomaisten yhteinen tilannekuvatoiminto, jonka tarkoitus on rakentaa yhtenäinen tietopohja tukemaan talousrikostorjunnan strategista päätöksentekoa ja torjuntatoimien suuntaamista. Yhteisen tilannekuvatoiminnon kautta tavoitteena on, että poliittiset päätöksentekijät eli rahoittajat saavat muodostettavasta tilannekuvasta kokonaiskuvan harmaan talouden ja talousrikollisuuden sekä näiden torjunnan tilanteesta. Tämä on myös haasteellista, sillä poliisin oma tilannekuva on tällä hetkellä varsin hajanainen ja se perustuu suurelta osin historiatietoihin eli tutkittavaksi tulevien juttujen yksittäisiin analyysihin. Tilannekuvatoiminnon tavoitteena on muun muassa yhdistää viranomaisten tietoa ja saada näin nykyistä parempi kokonaiskuva siitä, mitä harmaassa taloudessa ja talousrikollisuudessa kuulloinkin tapahtuu. Poliisi on kehittämässä omaa analyysitoimintaansa, joka koskee koko rikostorjuntaa. Talousrikostorjuntaa voisi käyttää pilottina tässä hankkeessa. Tietojohtoisen poliisitoiminnan yksi keskeinen elementti on oikeanlaisen tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa.

Tilannekuvatoiminnon ohella tarkoitus on yhtenäistää rikosprosessin toimintamallia ja tehostaa rikoshyödyn jäljitystä. Tätä varten poliisin pitäisi ensinnäkin tarkastella omia prosessejaan kriittisesti, jotta esitutkintatoimet saataisiin sujumaan entistä paremmin. Prosesseja ei paranneta koordinoinnilla vaan asia vaatii selkeää vastuuttamista, päätöksiä ja ennen kaikkea johtamista poliisihallinnon kaikilla tasoilla. Operatiivisesta toiminnasta vastaaville päällystöesimiehille tulisi antaa enemmän päätäntövaltaa ja heidän pitäisi verkostoitua keskenään nykyistä paremmin. Kerran vuodessa järjestettävät Talousrikostutkinnanjohtajien koulutuspäivät eivät yksinään riitä.

Poliisin talousrikostorjunnan tehostamiseen vuodelle 2017 on varattu erillisrahoitusta yhteensä 6,4 miljoonaa euroa. Tähän sisältyy eduskunnan täydentävässä talousarviossa myöntämä erillisrahoitus 3.29 miljoonaa euroa. Talousrikostorjuntayksiköille pitäisi antaa budjettivastuuta, jolloin toiminta ja talous kohtaisivat toisensa nykyistä paremmin. Poliisiyksiköiden raportointi on muuttunut kuukausittaisesta raportoinnista neljännesvuosittain tapahtuvaan raportointiin aina päättyvän vuosineljänneksen seuraavan kuukauden 15. päivään mennessä. Poliisihallitus raportoi neljännesvuosittain sisäministeriölle talousrikostorjunnan virkamääristä ja rahankäytöstä yksiköittäin.

Strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannan kannalta edellä mainitut mittarit eivät ole välttämättä kovinkaan käyttökelpoisia. Niitä varten pitäisi kehittää omat mittarit, mikä helpottaisi strategisten tavoitteiden ymmärtämistä operatiivisessa talousrikostorjunnassa. Laamasen (2009, 249) mukaan prosessit tulee kytkeä strategioihin siten, että niitä voidaan seurata tunnuslukujen kautta. Mittausjärjestelmät tulee olla sellaisia, että prosesseille voidaan asettaa kehittymistavoitteita ja niitä on kyettävä seuraamaan. Esimerkiksi virkamäärien osalta pitäisi pystyä analysoimaan nykyistä paremmin, minkälaista osaamista ja kokemusta operatiivisesta talousrikostorjunnasta löytyy. Uusien talousrikostutkijoiden perehdyttäminen kestää noin vuoden, jonka jälkeen heille tulee järjestää ammatillista täydennyskoulutusta. Perehdyttämisaikana uudelta talousrikostutkijalta ei ole mahdollista saada samanlaista tulosta kuin kokeneemmalta tutkijalta. Edelleen kokeneiden tutkijoiden kouluttaminen uusiin toimintatapoihin vaatii aikaa ja tulokset eivät näy heti. Raportoinnista pitäisi myös näkyä se, että talousrikostutkinnassa keskitytään niihin asioihin, joita siellä pitäisikin tutkia. Mikäli talousrikosyksikössä tutkitaan sellaisia rikosasioita, jotka eivät ole talousrikoksiksi luokiteltua, tulee seurannasta ilmetä kuinka paljon tähän käytetään resursseja.

Poliisihallitus on asettanut talousrikostorjunnalle vuodelle 2017 keskeiset painopisteet ja tulostavoitteet. Ensinnäkin harmaaseen talouteen ja talousrikollisuuteen kohdennettujen virkojen määrän sekä toiminnallisen tuloksellisuuden tulisi säilyä vuoden 2016 tasolla. Jotta tähän päästään, niin talousrikosyksiköiden pitäisi ehkä vastata suoraan Poliisihallitukselle muun muassa virka-

asioista ja rahankäytöstä. Tällöin sivuttaisohjauksen tarve vähenisi. Talousrikostorjunnassa on haasteena rekrytointi, ja uusien tutkijoiden kouluttaminen on pitkäjänteistä työtä. Tulokset eivät näy vuoden aikaperiodilla. Tarkasteluajanjakso voisi hyvinkin hieman pidempi. Tutkinta-aikojen lyhentäminen, rikoshyödyn takaisinsaanti ja vanhojen (erityisesti yli 24 kk vanhojen) juttujen määrän vähentäminen ei onnistu poliisilta itseltään vaan se vaatii viranomaisyhteistyötä ja eri toimijoiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Erityisesti poliisin ja syyttäjän välinen esitutkintayhteistyö korostuu, jotta rikosvastuun kohdentamiseen liittyvät esitutkintatoimet toimivat siten, että rikosprosessi etenee joutuisasti ja laadukkaasti unohtamatta asianosaisten oikeusturvaa. Poliisin tulee olla tietoinen muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen prosesseista. Vastaavasti muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen tulee olla perillä poliisin esitutkintaprosessista.

Poliisin operatiivinen talousrikostorjunta perustuu voimassa olevien säännösten soveltamiseen. Laillisuusvalvonta on keskeinen osa poliisin työtä. Poliisilla on käytössä varsin hyvät toimivaltasäännökset talousrikostorjunnassa, mutta esitutkintapakko syö tällä hetkellä todella paljon poliisin resursseja. Onnistuneen esikäsittelytoiminnon avulla on mahdollista vapauttaa resursseja varsinaiseen tutkintaan. Tätä ei ole kuitenkaan välttämättä täysin oivallettu. Esikäsittelytoimintoa kannattaa luonnollisesti tehdä yhteistyössä syyttäjän kanssa, mikä lyhentää tutkinta-aikoja ja rajaa esitutkinnan ulkopuolelle sellaisia asioita, jotka eivät sinne kuulu.

7.2. Jatkotutkimusaiheita ja kehittämishankkeita

Tämän tutkimuksen kautta on saatu lisäselvyyttä siitä, millä lailla poliisin talousrikostorjuntaa tehdään ja mitkä asiat koetaan haasteellisina. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää poliisin talousrikostorjunnan strategista johtamista harmaan talouden torjunnassa. Tutkimuksen yksi keskeinen johtopäätös on, ettei strategista johtamista toteuteta tai koeta mielekkääksi kovinkaan monessa talousrikosyksikössä. Tulostavoitteista riippumatta monessa talousrikosyksikössä mietitään lähinnä sitä, millä lailla selvittää alati lisääntyvästä juttumäärästä. Esitutkintapakko vaikuttaa tähän käytännössä. Strategisen johtamisen tärkeys myönnetään, mutta se koetaan monessa paikassa karrikoiden sanottuna jopa hieman haitalliseksi operatiiviselle toiminnalle. Tämä vaatii selkeästi lisäselvittämistä. Samalla on mietittävä, minkälaista strategiseen johtamiseen liittyvää koulutusta operatiivisesta talousrikostorjunnasta vastaavat päällystöesimiehet tarvitsevat, jotta tietämys strategisen ja operatiivisen toiminnan keskinäisestä linkittymisestä paranee.

Poliisin talousrikostorjuntayksiköt pystyvät periaatteessa tutkimaan mitä tahansa talousrikoksia. Onko tämä tarkoituksenmukaista vai pitäisikö joissakin yksiköissä erikoistua esimerkiksi ympäristörikoksiin? Edelleen vanhojen rikosasioiden tutkinta vie resursseja reaaliaikaiselta tutkinnalta. Vastaavasti voi perustellusti kysyä, pitäisikö joissakin yksiköissä keskittyä pelkästään reaaliaikaisiin juttuihin, joissa rikoshyödyn takaisinsaanti onnistuu vanhojen juttujen tutkintaa paremmin. Juttumäärät eivät suoraan kerro, kuinka vaativia tutkinnassa olevat rikosasiat ovat. Käytössä oleva luokittelu ei anna tähän vastausta. Talousrikosasioiden vaativuutta voisi niin ikään selvittää hieman tarkemmin.

Poliisin talousrikostutkinta vaatii jatkuvaa kriittistä tarkastelua. Sitä on tehty vuosikymmeniä lähes samalla tavalla. Viime aikoina prosesseja on alettu tarkastella ja tätä tulee jatkaa. Poliisin omaa talousrikostorjunnan tilannekuvatoimintoa tulee kehittää, jotta päästäisiin perinteisestä tulipalojen sammuttamisesta ennakkolliseen rikostorjuntaan. Tietojohdoisen poliisitoiminnan ajattelumalli painottaa yhteistyötä, informaation jakamista, sekä yhteisiä strategisia ratkaisuja poliisitoiminnan haasteisiin paikallisella tasolla sekä laajemmassa kontekstissa (Ratcliffe 2008, 6–7).

Tietojohdoisen poliisitoiminta määritellään suomalaisessa mallissa poliisin toiminnan johtamisen malliksi, jossa korostetaan systemaattisesti kerätyn ja käsitellyn tiedon merkitystä poliisin toiminnan ja sen johtamisen perustana. Tietojohdoisuudella pyritään varmistamaan, että poliisin toiminta on aktiivisesti ja määrätietoisesti johdettua ja tavoitteellista. Johtamisen tulee perustua systemaattisesti kerättyyn ja käsiteltyyn tietoon ja tietoa käytetään tosiasiallisesti poliisin toiminnan suunnittelussa, ohjauksessa ja johtamisessa (Tietojohdoisen poliisitoiminnan kehittämisprojekti loppuraportti 2010). Tietojohdoisen poliisitoiminnan ajattelumallin kytkeminen poliisin talousrikostorjuntaan voisi olla yksi hyvä tutkimus- tai kehittämiskohde. Tietojohdoiseen poliisitoimintaan liittyy keskeisesti analyysitoiminta, jota tulisi hyödyntää nykyistä paremmin poliisin talousrikostorjunnan suunnittelun, toimeenpanon ja seurannan tukena.

LÄHTEET

- Alvesalo, A. 2003. The Dynamics of Economic Crime Control. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 14. Helsinki: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Alvesalo, A. & Lahti, R. 1999. Kirjoituksia talousrikollisuudesta II. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 10. Espoo
- Alvesalo, A, Laitinen, A & Virta, E. Tukien varassa. Poliisin oppikirjasarja 3/95. Helsinki: Sisäasianministeriö.
- Eräsaari, R & Lindqvist, T & Mäntysaari, M & Rajavaara, M toim. 1999: Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus
- Hakaniemi, J. 2012. Analyysitoiminta ja päätöksenteko paikallispoliisissa - Tietojohdoisen poliisitoiminnan sovelluksia. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita 15-17. painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Immonen, M. 2017. Talousrikollisuuden ja harmaan talouden torjunta poliisissa vuonna 2017 - luento. Poliisiammattikorkeakoulu 29.5.2017.
- Ittner, C.D & Larcker, D.A. 2003. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, Harvard Business Review, November, ss. 88-95.
- Juran, J.M. Juran on Leadership of Quality. 1989. New York. Free Press.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy
- Koljonen, E. 2010. Poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittäminen esitutkinnan johtamisen ja laadun näkökulmasta. Acta Universitatis Tamperensis, ISSN 1455 - 1616. Tampere University Press.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön 8. painos. Helsinki: Laatu keskus Excellence Finland
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy
- Laitinen, A & Alvesalo, A. 1994. Talouden varjopuoli. Tutkimus talousrikoksen vaikutuksista ja talousrikosoikeudenkäynneistä. Helsinki: Sisäasianministeriö, poliisiosasto, poliisin oppikirjasarja.
- Lehtola, M & Paksula, K. 1997. Talousrikosten tilannetorjunta. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 142. Helsinki: Hakapaino Oy
- Lumijärvio, I & Jylhäsaari J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere: Tammer-Paino Oy

- Lumijärvi, I, Virta, S & Kujanpää, O. 2001. Tasapainolla kohti tuloksellisuutta. Tampereen yliopisto.
- Lumijärvi, I, Virta, S & Kujanpää, O. 2003. Strategista arviointia kehittämässä. Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisitoimessa - kokemuksia teorian viemisestä käytäntöön. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- Polstat 2016. Poliisin tulostietojärjestelmän tietoja talousrikoksista vuosilta 2010 - 2016.
- Puonti, A. 2003a. Collaboration as a learning challenge: Constructing a common understanding between police officers and tax inspectors. *Police Practise and Research: An International Journal* 4(2), 131-148.
- Puonti, A. 2004. Learning to work together. Collaboration between authorities in economic-crime investigation. Academic Dissertation, March 2004. University of Helsinki, Department on Education, Center for Activity Theory and Development Work Research.
- Rossi, P & Freeman, H & Lipsey, M. 1998. Evaluation - A Systematic Approach. California: SAGE Publications.
- Magnuson, D. 1983. Ekonomisk brottslighet I Sverige.
- Mansikkamäki, Kankaanranta, Ranki & Mutttilainen 2017. Talousrikostutkinta poliisissa vuonna 2015. Poliisiammattikorkeakoulun julkaisuja 127. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Mutttilainen, V. & Kankaanranta, T. 2011. Talousrikollisuuden kehityssuunnat ja toimintaympäristö vuosina 2000 - 2009. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 91. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Mutttilainen, V. & Kankaanranta, T. 2012. Talousrikollisuus ja poliisin toimintaympäristö. Teoksessa R. Honkonen & V. Mutttilainen (toim.) Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2012. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 102. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Poliisin toiminta ja taloussuunnitelma vuosille 2018-2021 ja tulossuunnitelma vuodelle 2017. Poliisihallitus
- Niemelä, M, Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WSOY
- Rattcliffe, J.H. 2008. Intelligence-Led Policing. Willan Publishing, Devon EX15 3AT, United Kingdom
- Sisäasianministeriön päätös 3.6.2004. Poliisin valtakunnalliset avainprosessit. SM-2004-01859/Va-42
- Sisäministeriön ja poliisihallituksen välinen tulostavoiteasiakirja vuodelle 2017. SMDno-2016-1053.
- Sisäministeriö 2016. Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma vuosille 2016–2020. 7.6.2016

- Sutherland, E.H. 1983. White collar crime - the uncut version. New Haven: Yale University Press.
- Svensson, B. 1983. Ekonomisk kriminalitet. Tholin/Larsson/Gruppen. Göteborg.
- Tietojohtoisen poliisitoiminnan kehittäminen paikallispoliisissa, loppuraportti 16.6.2010 Johan Pawli, Poliisiammattikorkeakoulu
- Träskman, P.O. 1981. Taloudellinen rikollisuus ja yhteiskunta: taloudellisen rikollisuuden käsite, yleisyys ja vaikutukset. Teoksessa Taloudellinen rikollisuus. Lakimiesliiton koulutuskeskuksen julkaisusarja n:o 32.
- Valtioneuvoston periaatepäättös kansalliseksi harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategiaksi 2016 - 2020. 28.4.2016
- Virtanen, P. Arviointi, arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. 2007. Helsinki. Edita Prima Oy

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastateltava:

haastattelun dokumentointitapa:

Haastattelupaikka ja -aika:

Haastattelu alkoi klo ____ ja päättyi klo ____.

Alustus teemahaastatteluun

Haastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa poliisin talousrikostorjunnan strategiseen johtamiseen sekä yksikötasolla että koko poliisihallinnon osalta. Samalla haastattelun tavoitteena on saada haastateltava arvioimaan poliisin talousrikostutkinnan organisointia, työprosesseja, tulohajautukseen liittyviä tulostavoitteita ja niiden toimivuutta.

Talousrikostutkinnan tutkinnanjohtaminen on operatiivista toimintaa, jonka taustalla on yksittäisten rikosepäilyjen tai rikosepäilykokonaisuuksien selvittäminen. Talousrikostutkintaan liittyvä strateginen johtaminen liittyy muun muassa tilannekuvan ylläpitämiseen, ilmiöiden seuraamiseen ja ennakkointiin sekä tutkintaresurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen. Edelleen sekä operatiivinen että strateginen johtaminen perustuu tiiviiseen yhteistyöhön usean eri viranomaisen sekä muiden yhteistyötahojen kanssa. Tutkimuskysymysten kautta poliisin talousrikostorjunnasta vastaavat esimiehet arvioivat myös samalla omaan toimintaansa, edustamansa talousrikosyksikön toimintaa sekä esimiesviraston toimintaa poliisin talousrikostorjunnassa. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joka vaatii poliisin talousrikostorjunnalta ketteryyttä ja tarvittaessa työprosessien uudelleen järjestelyjä.

Alustavasti on suunniteltu tehtäväksi 5-7 haastattelua saturaation saavuttamiseksi. Saattaa olla, että tämä ei riitä vaan tarvitaan joko lisää haastatteluja tai ryhmäkeskusteluja. Haastateltavien nimiä ei paljasteta, mutta heidän valinta on perusteltava tutkimuksen luotettavuuden lisäämiksi.

Alkukeskustelu ja haastateltavan taustatekijöiden kartoitus

- Kuinka kauan haastateltava on työskennellyt poliisihallinnossa?
- Kuinka kauan haastateltava on työskennellyt nykyisessä tehtävässä talousrikostutkinnassa?
Kuinka monta vuotta haastateltava on toiminut esimiestehtävissä talousrikostutkinnassa?

Haastattelussa käsitellään seuraavia asiakokonaisuuksia:

Teema 1: Miten talousrikosyksiköiden organisointi ja työprosessit tukevat talousrikostorjunnan tulostavoitteiden jalkauttamista?

- Henkilöstöressurit tällä hetkellä?
- Minkälaista erityisosaamista talousrikosyksiköstä löytyy?
- Talousrikostutkinnan päivittäisjohtaminen?
- Miten yksikön nykyinen organisaatiomalli tukee talousrikostutkintaa?
- Minkälainen juttuvaranto?
- Miten talousrikostutkintayksikkö suoriutuu asetetuista tulostavoitteista?
- Kuvaile miten talousrikostutkinta on organisoitu yksikössäsi ja miten se toimii?
 - Miten jutut tulevat yksikköön ja mitä sen jälkeen tapahtuu?
 - Kuka tekee mitäkin, "prosessikuvaus"?
 - Miten kuvailemasi "prosessi" toimii?
 - Mitkä asiat edistävät / haittaavat prosessin toimivuutta?
 - Miten talousrikosyksikön johtaminen toimii?
 - Strategisen johtamisen osalta (Päällikötaso) - sitoutuminen?
 - Strategisen johtamisen osalta (Sektorijohto) - sitoutuminen?
 - Operatiivisen toiminnan osalta - sitoutuminen?
 - Minkälaisella prosessilla talousrikosasioita on tarkoituksenmukaista tutkia?
 - Miten kehittäisit nykyistä toimintamallia?

Teema 2: Miten käyttökelpoisia talousrikostorjuntaan liittyvät tulosmittarit ovat?

- Mitä sisään tulevien juttujen määrä kertoo vs. mikä merkitys johtamisen kannalta?
- Mitä päätettyjen juttujen määrä kertoo vs. mikä merkitys johtamisen kannalta?
- Mitä yli 24 kk:tta "vanhojen juttujen" määrä kertoo vs. mikä merkitys johtamisen kannalta?
- Mitä ilmoitettujen rikosvahinkojen määrä kertoo vs. mikä merkitys johtamisen kannalta?
 - Mihin ilmoitettujen rikosvahinkojen määrä perustuu?
- Mitä takaisin saadun rikoshyödyn määrä kertoo vs. mikä merkitys johtamisen kannalta?
 - Kuinka paljon todellisuudessa saadaan rikoshyötyä takaisin tutkituissa jutuissa?
 - Seurataanko rikoshyödyn takaisinsaantia?
 - Miten tilastoidaan, jos poliisitoiminnassa pystytään ennakolta estämään rikosvahingon syntyminen?
- Mistä tutkinta-aika kertoo vs. mikä merkitys johtamisen kannalta?
 - Milloin tutkinta-aika alkaa (Ilmoituksen kirjaaminen, tutkintasuunnitelman valmistuminen, 1. syyttäjäpalaveri tms.)?
 - Mitkä ovat pääasialliset syyt tutkinta-aikojen pidentymiseen?
 - Miten poliisi pystyy vaikuttamaan tutkinta-aikoihin?
- Talousrikosjuttujen luokittelu
 - Miten poliisiasiain tietojärjestelmän luokittelu toimii?
 - Mihin tarvitaan ja kuinka luotettava luokitusjärjestelmä on?
 - Miten päivitetään?
 - Miten kehittäisit luokittelua?
- Miten ennalta estävää toimintaan voisi mitata talousrikostorjunnassa?
 - Sisään tulevien juttujen määrä jne.?
 - Road policing?
 - Tiedottaminen

- Miten yhteiskunnallinen vaikuttavuus näkyy talousrikostorjunnassa ja miten sitä on mahdollista edistää?
- Miten käytössä olevat tulostimet soveltuvat poliisin talousrikostorjuntaan?
 - Miten juttujen vaikeusaste vaikuttaa mittareihin?
 - Minkälaisia mittareita poliisin talousrikostorjunnassa tarvitaan?

Teema 3: Miten strategista suunnittelua ja johtamista tehdään poliisin talousrikostorjunnassa ja miten se palvelee operatiivista toimintaa?

- Tilannekuvan ylläpitäminen poliisissa
 - Talousrikostorjunnan alueellinen tilannekuva?
 - Miten tilannekuvaa hyödynnetään?
 - Talousrikostorjunnan valtakunnallinen tilannekuva?
- Miten rikostiedustelu ja rikosanalyysitoiminta tukevat talousrikostorjuntaa poliisiyksikössä?
- Miten operatiivinen toiminta ja operatiivinen analyysi vaikuttavat strategiseen analyysiin / strategiseen suunnitteluun poliisiyksikössä?
 - Tiedottamisen merkitys
 - Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen
 - Road policing ym.
- Miten strateginen toiminta ja analyysi vaikuttavat operatiiviseen analyysiin / suunnitteluun poliisiyksikössä?
- Mikä merkitys esitutkintayhteistyöllä on poliisin talousrikostorjunnan strategiseen suunnitteluun?
 - Miten verottaja panostaa harmaan talouden torjuntaan?
 - Mikä vaikutus tällä on poliisin talousrikostorjuntaan?
 - Miten konkurssiasiamiehen toimisto ja pesähoitajat panostavat harmaan talouden torjuntaan?
 - Mikä vaikutus tällä on poliisin talousrikostorjuntaan?
 - Mihin muut yhteistyötahot panostavat harmaan talouden torjunnassa?
 - Mikä vaikutus em. on poliisin talousrikostorjuntaan?
 - Miten harmaan talouden torjuntaa koordinoidaan poliisin ja muiden yhteistyötahojen kesken?
- Mikä vaikutus strategisella analyysillä / suunnittelulla on tulossuunnitteluun ja tulossopimukseen?
 - Miten poliisiyksiköt voivat vaikuttaa omiin tulossopimuksiinsa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi?

- Miten talousrikostorjuntayksikkö pystyy vaikuttamaan yksikön tulostavoiteasiakirjojen valmisteluun?

Teema 4: Käsitelmäärittelyä (Ei pakollinen, jos käsitelty edellisissä teemoissa)

- Miten talousrikostutkinnan tuloksellisuutta mitataan (Sisään tulevat jutut, päätetyt jutut, yli 24 kk:tta vanhat jutut, ilmoitetut rikosvahingot, takaisin saatu rikoshyöty, tutkinta-aika, ym. yksikön oma mittari)?
- Mitkä ovat talousrikostorjunnan keskeiset yhteistyötahot?
- Miten analyysitoiminta kytkeytyy poliisin talousrikostorjuntaan ja miten sitä hyödynnetään talousrikostorjunnassa?
- Mitä tarkoittaa strateginen suunnittelu ja johtaminen ja mitä tarkoittaa operatiivinen suunnittelu ja johtaminen?
- Miten asemoi itsensä suhteessa edellisiin (Strateginen vs. operatiivinen)?

Teema 5: Muut mielenkiintoiset aiheet ja kehittämis ehdotukset?

- Talousrikostorjunnan organisointi poliisissa?
- Työprosessien kehittäminen?
- Esitutkintayhteistyön kehittäminen?
- Muuta kehitettävää?

Kiitokset osallistumisesta!